蓝海战略

目　　录

前言

本书是友谊、忠诚和相互信赖的产物。正是友谊和信任激发我们探索本书所表述的主要思想，并最终完成了写作。

20 年前，我们在课堂相遇——一个是教授，一个是学生。从那时起，我们就一直一起工作，犹如同一条下水道里的两只湿老鼠。因此，本书不是思想的成功，而是友谊的成功，并且我们发现友谊比商业世界的任何思想都更有意义——因为我们不是孤军奋战。

任何旅途都不是一帆风顺的，任何友谊也不会仅仅充满了欢笑。好在写作的旅途上，我们的每一天都是激动人心的，因为我们在完成一项旨在学习和改进的任务。我们深信本书的思想，这些思想绝非为那些得过且过或生活目标仅仅在于混日子的人所准备；因为那不是我们的兴趣。如果你仅满足于上述生活态度，请不必阅读本书，但是如果你想干一番事业，想建立一家客户、雇员、股东以及社会共赢的企业，请读下去。尽管这并非易事，但却值得去做。

我们的研究认为，任何一家企业都不可能永葆卓越，正如任何一个行业都无法长盛不衰一样。我们回顾走过的路时会发现，自己和企业一样，做了聪明的事和蠢事。为了更加成功，我们需要研究和认识造成积极变化的那些行为，以及如何才能系统性地复制此类正确的行为。这就是我们所说的聪明的战略推动，并且我们发现，起中心作用的战略行为就是开创蓝海。

蓝海战略要求企业突破传统的血腥竞争所形成的“红海”，拓展新的非竞争性的市场空间。与已有的、通常呈收缩趋势的竞争市场需求不同，蓝海战略考虑的是如何创造需求，突破竞争。本书不仅仅对企业思维进行挑战，而且告诉它们怎样达到目标。首先，我们引入一整套分析工具与框架，告诉读者如何系统性地应对挑战；其次，我们阐明了若干原则，以区分蓝海战略和传统竞争性战略。

我们的目标是在当前的已知市场空间的“红海”竞争之外，构筑系统性、可操作的蓝海战略，并加以执行。只有这样，企业才能以明智和负责的方式拓展蓝海领域，同时实现机会的最大化和风险的最小化。任何一家企业，无论其规模大小，是已有的行业企业，还是新进入该行业的企业，都不应，也不能过度冒险。

本书的内容是 15 年研究的总结，使用的数据区间在百年以上，还包括与此观点有关的《哈佛商业评论》的一系列文章和其他相关学术文章。本书所阐述的

理念、工具和思想框架在欧美和亚洲的企业中已经经过了多年的实践检验与不断的更新。本书的阐述将上述的工作和思想汇总到一个统一框架之内。这一框架不仅仅包括对如何蓝海战略的分析，还对最重要的人事问题作出解答，以使组织和人员自觉贯彻执行这些思想。在此，我们将如何赢得信任和忠诚，以及理解员工理性与感性认知的重要性，摆在了蓝海战略的核心位置。

蓝色海洋的机遇已经展现。随着对蓝海领域的探索，市场的空间不断扩展。我们相信，这种扩张正是企业发展的根源。然而，对于如何有系统地创造和开辟蓝海领域，无论在理论上还是实践上都还有所不足。我们诚邀读者阅读本书，学会成为未来增长的驾驭者。

致谢

本书的写作得到了不少协助。INSEAD 提供了独一无二的研究环境，在此，我们从理论与实践的充分交织中受益非浅，也从教职员工、学生的真正国际化组合中学到不少东西。Antonio Borges、Gabriel Hawawini 和 Ludo Van der Heyden 三位院长从本项研究一开始就给予了鼓励，并提供了工作安排上的支持，允许我们把研究和教学工作结合在一起。普华公司（PwC）和波士顿咨询集团（BCG）为我们的研究提供了资金支持，特别是普华公司的 Frank Brown 和 Richard Bair，以及 BCG 公司的 Rene Abate、John Clarkeson、George Stalk 和 Olivier Tardy 等都是非常好的合作伙伴。

多年来，我们得到由高素质研究人员组成的课题组的大力协助。特别值得一提的是我们的两位助理研究员：Jason Hunter 和 Ji Mi，在最近几年与我们一起工作，他们持续的研究支持、精益求精的精神对本书的写作起到了关键作用。作者诚挚地感谢他们的工作。

学院的同事们对本书的观点贡献良多。INSEAD 的教师，特别是 Subramanian Rangan 和 Ludo Van der Heyden 对作者的观点给予了有价值的评论与支持。许多 INSEAD 的教师将本书的框架和思想讲授给 EMBA 和 MBA 听众，得到了有价值的反馈，由此进一步提炼了我们的认识。其他人则提供了信息支持或精神鼓励。在此，我们要感谢 Ron Adner、Jean-Louis Barsoux、Ben Bensaou、Henri-Claude de Bettignies、Mike Brimm、Laurence Capron、Marco Ceccagnoli、Karel Cool、Arnoud De Meyer、Ingemar Dierickx、Gareth Dyas、George Eapen、Paul Evans、Charlie Galunic、Annabelle Gawer、Javier Gimeno、Dominique Heau、Neil Jones、Philippe Lasserre、Jean-Francois Manzoni、Jens Myer、Claude Michaud、Deigan Morris、Quy Nguyen-Huy、Subramannian Rangan、Jonathan Story、Heinz Thanheiser、Ludo Van de Heyden、David Yound、Peter Zemsky 和 Ming Zeng。

很幸运，我们拥有一个全球性的从业人员和个案研究网络。他们在本书的思想运用于实践、为我们的研究提供个案素材等方面作出了突出贡献。在众多人员中，Marc Beauvois-Coladon 值得特别感谢，他从一开始就与作者一起工作，通过把作者的观点在企业的实践，对本书的第四章起到了主要的推动作用。其他需要感谢的人有：Francis Gouillart 及其助理；Gavin Fraser 及其助理；Wayne

Mortensen、Brain Marks、Kenneth Lau、Yasushi Shiina、Jonathan Landrey 及其助理；Gabor Burt 及其助理；Junan Jiang、Ralph Trombetta 及其助理；Shantaram Venkatesh、Miki Kawawa 及其助理；Volker Westermann 及其助理；Matt Williamson；以及 Caroline Edwards 及其助理。我们还感谢当初与 Accenture 的合作，包括 Mark Spelman、Omar Abbosh、Jim Sayles 以及他们的团队。感谢 Lucent 技术公司的支持。

在研究过程中，我们在世界范围内接触了企业的高级管理人员和政府官员，他们花费了时间和精力，有助于我们进一步提高本书的思想。在诸多实践我们思想的私营和国营机构中，三星电子的价值创新项目（VIP）和服务于新加坡政府及私人部门的价值创新脑库（VIAT）是我们的灵感与学习的来源。特别是三星电子的 Jong-Yong Yun，以及新加坡政府的所有终身秘书都是我们很有帮助的合作伙伴。衷心感谢价值创新网络（VIN）的成员，这是一个全球性价值创新概念的实践组织，特别需要感谢那些我们无法在此提及的人士。

最后，感谢本书的编辑 Melinda Merino 富于创建的评论和编辑反馈，同时感谢哈佛商学院出版社的评论及其热情协助。此外，还要感谢《哈佛商业评论》的以往及现任编辑，特别是 David Champion、Tom Stewart、Nan Stone 和 Joan Magretta。我们欠 INSEAD 的 MBA、Ph.D 和企业高管教育参与者很多，特别是战略和价值创新课题组（VISG）的参与者在我们的思想形成上给予了较大支持。他们的挑战性问题和富于思想性的反馈使作者的思想变得更为清晰和有力。

第一部分　蓝海战略

第一章　开创蓝海

曾经演奏过手风琴、踩过高跷、表演过吞火的古埃·拉里伯特先生（Guy Laliberte）现在是加拿大最大的娱乐出口公司太阳马戏团（Cirqued du Soleil）的首席执行官。这个由一帮街头艺人在 1984 年成立的马戏团，已经在世界的 90 多个城市巡回演出，拥有约 4000 万观众。在不到 20 年间，太阳马戏团的总收益已经达到世界最大的两家马戏行业企业——林林兄弟马戏团（Ringling Bros.）和巴纳姆及贝利马戏团（Barnum & Bailey）花了 100 多年才达到的水平。

这一成绩之所以不同凡响，是因为马戏行业已不是一个有吸引力的行业，而是一个按照传统的战略分析来看，增长潜力十分有限的夕阳产业。在供给方面，明星艺人垄断了市场。在需求方面也是一样，各种城里的娱乐活动、体育节目到家庭娱乐，都是马戏表演的替代产品，给行业投下了日益浓重的阴影。孩子们热衷于电子游戏，而不是去看巡回马戏表演。可见，这一产业正遭遇观众持续流失，以及由此引发的收入和利润下滑的困扰。此外，动物权利保护组织对马戏团对待动物的关注愈发升级。在林林兄弟马戏团和巴纳姆及贝利马戏团已经制订了行业标准，小型马戏团只能亦步亦趋的情况下，从竞争战略的角度来看，马戏行业实在没有吸引力。

太阳马戏团获得成功的另一个可贵之处在于，它并没有去吸引那些正在流失的儿童观众，也没有与林林兄弟马戏团和巴纳姆及贝利马戏团展开正面竞争，而是创造了一片非竞争性的崭新的市场空间，摆脱了竞争。由此吸引到的新的客户群，是那些愿意花费比观看传统马戏表演高几倍的价格，获得一种新奇的娱乐体验的成年观众和商务人士。显然，太阳马戏团的第一个节目可以叫做“我们重新发明了马戏团”。

新的市场空间

太阳马戏团的成功秘诀在于它明白为了获取未来的成功，企业必须停止相互间的竞争。在竞争中制胜的唯一办法就是打消竞争的念头。

为了更好地理解太阳马戏团的成功，我们设想市场空间由两种海洋组成：红海和蓝海。红海代表当前业已存在的所有行业，这是一个已知的市场空间。蓝海代表当前尚不存在的所有行业，即未知的市场空间。

在红海中，产业边界是明晰和确定的，游戏的竞争规则是已知的[1]。身处红海的企业试图表现得超过竞争对手，以攫取已知需求下的更大市场份额。当市场空间变得拥挤，利润增长的前景随之黯淡。产品只是常规性的商品，而割喉式的恶性竞争使红海变得更加血腥。

与之相反，蓝海则意味着未开垦的市场空间、需求的创造以及利润高速增长的机会。尽管有些蓝海是在现有的红海领域之外创造出来的，但绝大多数蓝海是通过扩展已经存在的产业边界而形成的，正如太阳马戏团所做的那样。在蓝海中，竞争是无关的，因为游戏规则还有待建立。

在红海领域中击败竞争者始终是重要的。因为红海一直存在，并将始终是现实商业社会的一部分。但随着越来越多的行业出现供大于求的现象时，对市场份额的竞争虽然必要，但已不足以维持良好的业绩增长[2]。企业需要超越竞争。为了获得新的利润和增长机遇，企业必须开创蓝海。

不幸的是，蓝海在很大程度上是未知的。过去 20 年的战略研究主要集中于以竞争为基础的红海战略上[3]。通过分析现有的产业内在经济结构，选择降低成本、细分市场或重点突破策略，人们对在红海里开展有效竞争已经相当了解。有些讨论是和蓝海有关的[4]，但关于如何开创蓝海的实际指导意见却很少。由于缺少对蓝海战略的分析框架以及风险管理原则，管理者虽然有开创蓝海的渴望，但同时又唯恐风险过高，难以形成战略。本书则为寻找和赢得蓝海提供了系统的操作框架和分析手段。

---

[1] 关于市场边界如何界定以及游戏竞争规则如何设定的讨论，参见 Harrison C. White（1981）和 Joseph Porac 和 Jose Antonio Rosa（1996）。

[2] Gary Hamel 和 C. K. Prahalad（1994），以及 James Moore（1996）观察到竞争加剧，并且商业的商品化趋势加快。这两大趋势使市场拓展对于致力于增长的企业而言是关键性的。

[3] 自 Michael Porter（1980，1985）的开创新工作以来，竞争成为战略的核心。同时参见 Paul Auerbach（1988）和 George S.Day 等人（1997）。

[4] 参见，例如，Hamel 和 Prahalad（1994）。

不断开创蓝海

尽管“蓝海”是一个全新术语，但其并非新鲜事物。无论过去还是现在，它都是商业生活的一部分。不妨让我们回顾过去的一个世纪，有多少今天的产业在当时是未知的？回答是：很多基础性产业，包括汽车、录音、航空、石化、保健和管理咨询等，在当时都属闻所未闻或刚刚萌芽。许多现在已经形成规模的行业，在三十年前才突然出现，比如对冲基金、手提电话、燃气发电、生物技术、工厂直销、快递、微型车、雪地滑板、咖啡吧和录像机等。在三十年前，以上行业实际上都不存在。

如果把时钟拨向未来的二十年，或是五十年，那么又有多少现在未知的行业会出现呢？以史为鉴，这样的行业还会很多。

现实告诉我们，产业发展不是静止的，而是持续演进的，因为操作在改良，市场在扩张，市场主体你方唱罢我登场。历史证明，我们在创造新产业和再造旧产业方面具有不可估量的巨大潜力。事实上，由美国统计普查署公布的已有 50 年历史的“产业分类标准（SIC）”体系已经在 1997 年被“北美产业分类标准（NAICS）”体系所取代。新体系把原来的 10 个 SIC 产业部门扩展到 20 个部门，反映了新产业发展壮大的现实[5]。例如，在旧体系下的服务业部门被扩展为信息产业、卫生保健、社会救助等 7 个部门[6]。假定这些体系是为了标准化和连续性的目的而设计的，那么这一变迁就显示了蓝海领域的扩展是多么的显著。

然而当前主导性的战略思考仍然是基于竞争的红海战略。部分是因为企业的战略仍然在很大程度上受其根源——军事化战略的影响。“战”略本身就是军事术语——“司令部（总部）”的首席执行“官”，以及“前线”的“战斗队伍”。照此表述，所谓战略是“面对对手，争夺有限而既定的阵地”[7]。然而，与战争不同的是，产业发展史告诉我们，市场空间从来就不是即定的常数，蓝海是随时间推移而持续扩张的。一旦企业把目光集中于红海，就等于接受了战争中的限制因素——有限的阵地以及必须击败敌人才能获取胜利的概念，忽略了商业世界的独特力量——避开竞争，创造新的市场空间。

---

[5] 参见《产业分类标准手册》（1987）和《北美产业分类体系》（1998）。

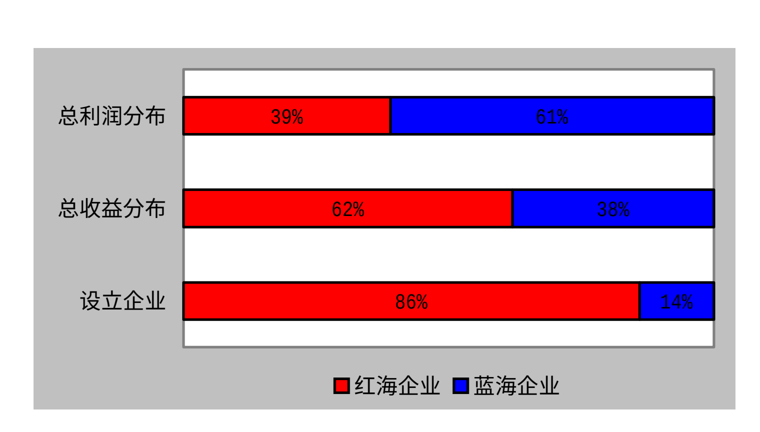
[6] 同上。

[7] 关于军事战略及其核心是对于有限地盘的竞争，参见 Carl von Clausewitz（1993）。

开创蓝海的影响

通过对 108 家新开办企业的实证研究，我们可以定量分析拓展蓝海对企业收益和利润增长的影响（见图 1.1）。我们发现，86%的新成立企业是线性扩张的，即在已经存在的红海市场空间内增长。这 86%的红海对总收益和总利润的贡献分别为 62%和 39%。另外 14%的企业定位于拓展蓝海，它们造就了 38%的总收益和 61%的总利润。如果说红海企业和蓝海企业的数量反映了总投资的发布比例（不考虑投资收益，投资失败等情况），那么蓝海所创造的绩效显而易见。尽管我们缺乏红海企业和蓝海企业创业成功率的各自数据，但两者之间的总体绩效差异已足以说明问题。

图 1-1、蓝海的利润和增长效果



开创蓝海势在必行

在开创蓝海的紧迫性背后存在着若干推动力量。日益加速的技术进步显著地提高了产业生产率，使厂商大规模提供产品和服务成为可能。这就导致产业数量的增加，以及供大于求情况出现[8]。全球化趋势使情况进一步复杂化。随着国家和地区间贸易壁垒的消除，以及产品与价格的信息在全球范围内快速传递，封闭的市场与对垄断的庇护逐步消失[9]。在全球竞争日益激烈的同时，供给在持续上升，但是没有清晰的证据表明全球范围内的需求在上升，而且统计数据显示，

[8] 关于此专题的讨论，参见 Richard A. D’Aveni 和 Robert Gunther（1995）。

[9] 关于全球化及其经济效应，参见 Kenichi Ohmae（1990，1995a，1995b）。

许多发达国家的人口数量在下降[10]。

以上情况加快了产品与服务的流通，使得价格战愈演愈烈，利润空间不断收窄。最近关于若干美国行业品牌的研究证实了这一趋势[11]。研究显示，就主要产品和服务种类而言，品牌在总体上变得更加趋同，公众在选择时更加注重价格因素[12]。人们不再象过去那样，选择洗衣粉非得用汰渍；一旦佳洁士促销，他们也不再非坚持用高露洁牙膏，反之亦然。在过度拥挤的行业内，无论在经济高涨或萧条期，细分品牌都变得愈加困难。

所有这些情况显示，20 世纪的管理战略与方法所赖以存在的商业环境正在加速消亡。随着红海竞争变得日益残酷，管理者必须改变当前千军万马过独木桥式的习惯模式，向蓝海转型。

从企业、行业到战略行动

一家企业如何突破红海的残酷竞争？它如何拓展蓝海？是否存在系统性的路径实现上述目标并维持较高的绩效？

为了寻找答案，我们的首先要定义我们研究的基本分析单位。为了理解高绩效赖以存在的基础，以往的商业研究文献通常把企业作为分析的基本单位。人们总是对企业如何依托一整套卓越的战略、操作和组织特点以保持强劲、可持续的利润增长而感到惊讶。然而，我们的问题是：是否永远存在“卓越的”或“有远见的”、能持续征服市场并不断开拓蓝海的企业？

我们可以重温《追求卓越》以《持久生存》[13]。《追求卓越》这部畅销书出版于 20 年前。然而，在该书出版的两年内，该书所调查的诸多企业就已经湮没无闻：包括 Atari、Chesebrough-Pond’s、通用数码（Data General）、Fluor、国民半导体（National Semiconductor）等。正如《先进管理》所记载的，在该书出版的 5 年内，该书所列出的样板企业中，有 2／3 的企业从行业领头羊的地位上的

[10] 联合国统计处（2002）。

[11] 参见，例如哥白尼和市场事实（2001）。

[12] 同上。

[13] 分别见 Thomas J.Peters 和 Robert H.Waterman Jr.（1982）和 Jim Collins 和 Jerry Porras（1994）。

位置上跌落[14]。

《持久生存》一书步前书的后尘。该书指出，“ 有远见企业的良好习惯 ” 有助于企业在长期保持卓越绩效。为避免《追求卓越》一书的缺陷，《持久生存》一书把研究范围扩大到企业的整个生存期间，其研究对象仅限于生存 40 年以上的企业。《持久生存》同样成为畅销书。

但是问题再次出现。根据最近的检验，《持久生存》所推崇的一些有远见的企业的低效率逐步曝光。正如最近的《创造性破坏》一书所描述的，《持久生存》所列出的部分样板企业的绝大部分成功来源于整个行业的优势而非单个企业自身的绩效[15]。例如，惠普符合《持久生存》所提出的长期征服市场的标准。事实上，在惠普征服市场的时期，整个计算机硬件行业整体景气良好。更进一步看，惠普甚至并未成为行业内的竞争优胜者。通过该事实及其他实例，《创造性破坏》质疑是否存在能持续征服市场的所谓 “ 有远见 ” 的企业。此外，我们都目睹了日本企业从 20 世纪 70 年代后期到 80 年代早期全盛阶段的 “ 革命性 ” 战略到绩效停滞乃至滑坡的过程。

如果可持续的高绩效企业根本不存在，或者一家企业在某个阶段辉煌而在另一时期判断失误，则该企业不宜作为探寻高绩效根源和蓝海拓展的基本分析单位。

正如上文所讨论，历史同样证明，在某个行业规则和边界尚未确定时，该行业将稳步扩张；单个市场参与者可以设定规则和边界。企业不必在给定的市场空间内残酷竞争；太阳马戏团在娱乐产业拓展了一个新市场空间，并因此获得了强劲的、盈利性的增长。这表明，行业也不宜作为研究盈利性增长的基本分析单位。

我们的研究证明，战略行动，而非企业或行业，才是解释蓝海拓展和可持续的高绩效的基本分析单位。一个战略行动包括一组市场拓展性的管理行为与决策。例如，康柏在 2001 年被惠普并购而不再是一家独立企业，不少人因此可能认为该企业经营并不成功，然而这并不影响我们对康柏拓展服务器行业的蓝海战略行动分析。这些战略行动不仅仅是该公司在 20 世纪 90 年代中期强劲恢复的一

[14] Richard T.Pascale（1990）。

[15] Richard Foster 和 Sarah Kaplan（2001）。

部分，也开辟了一个价值数十亿美元的全新的计算机行业市场空间。

在附录 A：《蓝海战略案例纵览》中，我们从资料库中抽取了美国的三大代表性行业汽车行业——我们乘什么去工作；计算机行业——我们用什么工作；以及电影行业——我们工作之余的娱乐，给予了简要的介绍。正如附录 A 所示，不存在永远卓越的企业或行业。但是，在那些创造了蓝海领域，并引导企业进入强劲、盈利性增长新轨迹的战略行动之间，却似乎存在着显著的共同点。

我们所讨论的战略行动——通过提供创新产品和服务，开辟并占领新的市场空间，创造巨大的需求——不仅包含了许多利润大幅增长的传奇，也体现了这些传奇背后所蕴含的思想，而陷在红海中的那些企业，错过了这些思想所带来的机遇。我们研究这些战略行动，目的是为了认识开创蓝海领域，获得高速成长的行为模式。我们分析了 1880－2000 年间，遍布 30 多个行业的 150 多家企业的战略行动，仔细观察了在每个事件中相关企业的行为。我们研究的行业包括酒店业、电影业、零售业、铁路运输业、能源业、计算机业、广播业和汽车制造业、钢铁业。我们不仅研究那些拓展蓝海领域的胜利者，也分析了相对不那么成功的竞争对手的情况。

无论是对某一特定的战略行动，还是在不同的战略行动之间，我们都试图分别找到蓝海企业的共同点，以及那些在不算太成功的红海企业的共同点。我们同时也试图寻找这两类企业的不同点。通过这项工作，我们力图发现引致蓝海拓展的共同因素，以及区分成功的幸存者和沉浮于红海的失败者之间的关键性差别。

通过对 30 多个行业的分析，我们的研究发现，无论是行业本身还是组织特性都不足以解释两大集团间的差异。在评估行业、组织和战略等变量的过程中，我们发现，公司无论规模大小，管理者无论年龄长幼，产业无论朝阳夕阳，企业无论是刚进入市场还是已有根基，所有制无论私营国有，技术含量无论高低，注册地无论国别，都可以创造并占领蓝海。

我们的观察没有发现任何能够永久保持卓越的企业或行业。然而，我们发现那些貌似各不相同的成功故事背后，都有着一个共同模式：就是创造和占领蓝海的战略行动。无论是哪个历史时期，也无论哪个行业、无论是福特汽车公司在 1908 年开发了 T 型车，还是通用汽车公司在 1924 年推出个性化轿车；无论美国

有线新闻网（CNN）在 1980 年实行的每周 7 天、每天 24 小时实时新闻；还是康柏、星巴克咖啡、西南航空、太阳马戏团，蓝海战略是这些成功背后的共同模式。我们的研究还涵盖了公共部门的战略转型，可以发现其与私营企业的模式类似，即所有制与战略行动也无关。

价值创新：蓝海战略的基石

是否将开创蓝海作为公司的战略取向，这是区分战略的成功者与失败者的一贯标准。陷于红海的企业遵循传统的战略取向，在已有的行业范围内构筑防御工事，企图赢得竞争[16]。令人惊讶的是，蓝海的开拓者并不把竞争作为自己的标杆[17]。而是遵循另一套完全不同的战略逻辑，我们称之为“价值创新”，这也是蓝海战略的基石。之所以称为价值创新，原因在于它并非着眼于竞争，而是力图使客户和企业的价值都出现飞跃，由此开辟一个全新的、非竞争性的市场空间。

价值创新的重点既在于“价值”，又在于“创新”。在没有创新的背景下，价值的的焦点是规模扩张型的“价值创造”，它提供了价值，但并不足以使企业超越市场[18]。在缺乏价值的背景下，创新往往是技术拉动型、市场推广型的，或者是理想主义的，即忽略客户是否愿意接受并支付相应的价格[19]。在此意义上，把价值创新与“技术创新”及“市场推广”加以区分是十分必要的。我们的研究证明，区分蓝海拓展中的成败标准既不在于是否拥有“杀手锏”性质的核心技术，

---

[16] Peter Drucker（1985）发现企业通过观察竞争对手的做法以采取策略压倒对手。

[17] Kim 和 Mauborgne（1997a，1997b，1997c）认为竞争导致模仿而不是创新，市场路径往往形成对价格的压力和进一步的商品化。相反，他们认为企业应该通过为客户创造价值飞跃而努力脱离竞争。Gary Hamel（1998）认为成功的新进入者和老企业都力图规避竞争，并对现有产业模型提出了反思。其进一步的论证（2000）认为成功的要诀不在于参与竞争，而在于绕过竞争。

[18] 价值创造作为一个战略概念显得过于宽泛，原因在于没有边界条件可以限定价值是如何被创造出来的。一家企业应该创造价值，例如，简单地削减成本 2%。尽管这的确是价值创造，但很难说这是价值创新，后者需要开启新市场空间。即使你可以通过某种改进的方法简单地做类似的工作以创造价值，但是你却不能用穿新鞋走老路的方法实现价值创新。我们的研究证明，给定价值创造这一战略目标，企业往往倾向于着重边际上的增量改变。尽管在规模扩张基础上的价值创造的确创造了某些价值，但是这不足以使企业在拥挤的市场上脱颖而出并获取高绩效。

[19] 关于市场开拓者忽略客户愿意接受并支付对价的实例，参见 Gerard J.Tellis 和 Peter N.Golder（2002）。在他们长达 10 年的研究中，他们观察到只有不到 10%的市场开拓者成为商业胜利者，超过 90%成为失败者。

也不在于“进入市场的时机”。尽管某些时候上述两种因素的确存在，但在更为一般的情形下，它们并不重要。只有在企业把创新与效用、价格和成本进行有机结合的时候，价值创新才可能发生。如果企业不能使创新围绕价值进行，则作为技术创新者和市场推广者的企业往往生出了蛋，却被其他企业孵化。

价值创新是开创蓝海、突破竞争的战略思考和战略执行的新途径。重要的是，价值创新对竞争性战略的一项基本教条——价值与成本恰如鱼和熊掌不可兼得——提出了挑战[20]。在传统认识中，人们普遍认为，企业要么以高成本向客户提供高价值，要么以低成本提供相应的价值。在此，所谓战略就是在差异化和低成本之间进行抉择[21]。相反，蓝海的探索者们却同时追求差异化和低成本。

现在让我们回到太阳马戏团的个案中。在其所创造的娱乐新模式中，该马戏团实现了差异化和低成本的兼得。在它初次登场的时期，其他马戏团都忙着在已经逐步萎缩的市场中互相竞争，仍然是传统马戏表演的形式，却想尽量战胜竞争对手。它们的做法没有跳出传统马戏的圈子，只是在保留尽可能多的名丑角和驯兽师下功夫，属于提高马戏团成本的市场战略。其结果是成本的提高并没有带来收益的提高，对马戏表演的总需求仍处在螺旋式的下降通道。

当太阳马戏团出现的时候，传统战略手段开始失效。无论在传统马戏表演上，还是在古典剧院产品上，太阳马戏团都没有将注意力集中到竞争上。与传统赶超式竞争战略逻辑不同，它并没有针对现存问题给出更好的解决方案，比如创造更多的滑稽或扣人心弦的效果，而是同时向观众提供两种产品：把马戏的滑稽与惊险，以及舞台剧的技术合成及富于艺术感染力结合起来；因此，它重新定义了问题本身[22]。通过打破马戏表演和舞台剧之间的界限，太阳马戏团不仅赢得了马戏观众，也赢得了非马戏观众——那些光顾剧院的成年观众。

这就创造了一个全新的马戏概念，打破了价值－成本不可兼得的关系，开辟了作为新市场空间的蓝海领域。现在我们思考一下其中的差别。当其他马戏团仍专注于提供动物表演、雇佣明星演员、采用复合式舞台、场内特许销售的时候，太阳马戏团对这些做法完全弃之不用。长期以来，上述做法在传统马戏行业得到

---

[20] 关于挑战这一教条的以往研究成果，参见，例如 Charles W. L. Hill（1988）以及 R. E. White（1986）。

[21] 关于在差异化和低成本之间选择的必要性的讨论，参见 Porter（1980，1985）。Porter（1996）运用生产率可能性边界曲线以描述价值和成本不可兼得的关系。

[22] 我们的研究揭示了价值创新是对问题本身的重新定义；而不再是针对已经存在问题去寻求解决方案。

了充分肯定，从来没有受过质疑。然而，公众对动物表演的不满日益提高，动物本身的价格，及其训练、医疗、专用住处、保险和交通等费用，使得动物表演成为马戏表演中最昂贵的项目之一。

同样，如果马戏行业注重用明星演员，那么在公众心目中，所谓的“马戏团明星”根本无法与电影明星相提并论，而且他们也是几乎不能影响观众数量变化的高成本因素。至于复合式舞台，因为表演舞台的频频转换，不仅另观众心烦意乱，而且也必然增加演员的数量，引起成本的显著提高。虽然场内特许销售增加了总收入，但是特许商品的高价让一般观众认为自己挨了宰。

传统马戏表演的吸引力最后缩小到三个要素上：帐篷、小丑和杂技表演，诸如骑独轮车或侏儒。因此太阳马戏团保留了小丑，但把小丑的幽默从闹剧转变为以更迷人、更精致的形式呈现。由于太阳马戏团认为帐篷是马戏团魔力的象征，因此它不仅继续使用帐篷作为表演场地，而且还对帐篷进行了古典式的内部豪华设计，使人们不禁联想到马戏团昔日的辉煌。而讽刺的是，其它不少马戏团倒放弃了帐篷，转而租用场地。太阳马戏团也保留了杂技和其他惊险节目，但表演时间缩短了，并且还通过艺术表现和技术包装使其更加高雅。

通过对剧场表演的借鉴，太阳马戏团添加了非马戏因素，例如加入了故事主线，有着更加有趣的情节、富于艺术性的歌舞表演，以及其他多元化的艺术成份。这些来自替代性的剧院演出行业的因素，对于马戏团行业来说是全新的创造。

传统马戏往往提供一系列互不相干的表演内容。与此不同，太阳马戏团的每一场表演都有一个主题或故事主线，实际上是对舞台表演的某种重组。尽管主题有意是模糊的，但这使得各种艺术成份不受限制，并能够和谐统一。太阳马戏团还从百老汇的表演中获得灵感，将音乐、视觉效果、灯光和表演融于一炉，改变了原来单一的演出形式。在表演中还借鉴剧场和芭蕾的做法，使得舞蹈更富表现力，更加传神。通过引入上述新要素，太阳马戏团创造一种精致的表演形式。

更重要的是，通过注入了这些新元素，太阳马戏团给了人们更多看马戏的理由，市场的需求迅速扩大了。

简言之，太阳马戏团将马戏表演和剧场演出取其精华，舍其繁冗，形成了一种有别于传统马戏和剧场演出的全新娱乐方式，从而创造出一片蓝海领域。与此同时，通过削减大量高成本的马戏表演项目，太阳马戏团的成本大大降低，实

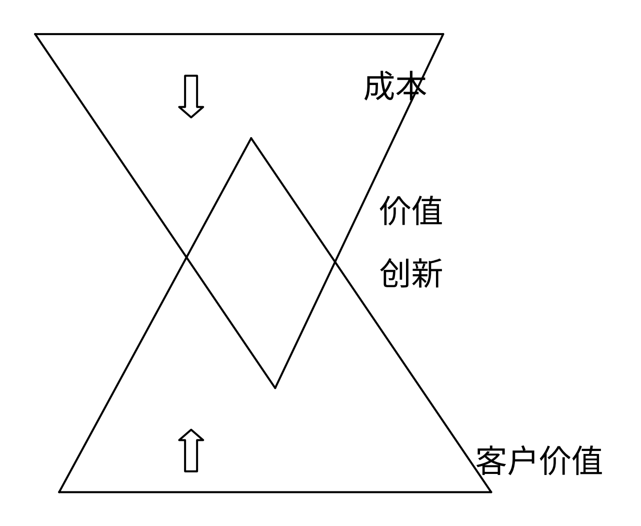
现了差异化和低成本的兼得。太阳马戏团根据剧场演出的票价，战略性地确定了自己的门票价格，虽然相比原来马戏表演的票价要提高了数倍，但依然吸引到大批成年观众，因为他们相比剧场演出，这一价格并不算高。

图 1－2 描述了差异化－低成本之间的动态关系，它们是价值创新的立足点。

图 1－2

价值创新：蓝海战略的基石

当企业行为对企业成本结构和客户价值同时带来正面影响时，价值创新就在这个交汇区域得以实现。成本节约通过取消或压缩某些竞争因素而发生，而随着时间的推移，由价值创造所带来的规模效应会进一步促进成本下降。



正如图 1－2 所示，蓝海的创造是在降低成本的同时为客户创造价值，从而获得企业价值和客户价值的同步提升。由于客户价值来源于企业以较低的价格向客户提供更高的效用，而企业的价值取决于价格和成本结构，因此价值创新只有在整个企业的效用、价格和成本行为正确地整合为一体的时候才可能发生。蓝海战略贯彻于企业的各个职能部门和操作部门。

与价值创新不同，诸如产品创新等其他创新，可以在不影响企业总体战略的子系统内实现。例如在制造环节，企业通过降价，可以巩固其价格领导者的市场战略地位，但不会影响企业所提供的产品效用。尽管这一类创新有助于企业维持甚至提升其在现有市场内的地位，但是这种子系统的创新很少能拓展出一片新

市场空间的蓝海。

在此意义上，价值创新就不仅仅是“ 创新 ”，而是涵盖整个公司行为体系的战略问题[23]。价值创新要求企业引导整个体系同时以实现客户价值和企业自身价值飞跃为目标。如果不能将这两个目标向结合，创新必然会游离于战略核心之外[24]。图 1－3 归纳了红海和蓝海战略的关键性差异。

以竞争为基础的红海战略假定一个产业的结构性条件是给定的，则企业被迫在这些条件下竞争；这种假定基于学术上的所谓“ 结构主义 ”观点，或者称之为“ 环境决定论 ”[25]。相反，价值创新则是认为市场边界和产业结构并非既定，产业参与者的观念和行为可以重构产业边界和结构性条件。我们称之为“ 结构再造主义 ”的观点。在红海里，差异化是高成本的，原因在于所有企业按照同样的最优行为规则进行竞争。在此，企业的战略抉择要么是追求差异化，要么是追求低成本。然而，在结构再造主义的视野里，战略目标是打破现存的价值－成本互替定律，构建新的最优行为规则，由此拓展蓝海（关于这一问题的更多讨论，清参阅附录 B：《价值创新：战略的结构再造观点》）。

图 1－3

红海和蓝海战略比较

红海战略	蓝海战略
在已经存在的市场内竞争	拓展非竞争性市场空间
参与竞争	规避竞争
争夺现有需求	创造并攫取新需求
遵循价值与成本互替定律	打破价值与成本互替定律
根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系	同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系

太阳马戏团通过跨行业要素重构，打破了马戏行业的运作规则，同时赢得

[23] 关于什么是战略而什么不是战略，参见 Porter（1996）。他认为尽管战略包含了企业行为的整个系统，但是操作改进可以在子系统层面上发生。

[24] 同上，因此，在子系统层面发生的创新就不是战略。

[25] Joe S. Bain 是结构主义观点的先驱。参见 Bain（1956，1959）。

了差异化和低成本。在经历了增删补改的大手术后，太阳马戏团还依然是一个马戏团吗？或者它是一个剧院？如果是一个剧院，那么它属于哪一类呢？百老汇舞台剧、歌剧还是芭蕾舞？显然没有准确答案。太阳马戏团横跨以上行业的结构再造使它同时具备了以上表演形式的部分内容，但又不具备其中任何表演形式的全部内容。太阳马戏团虽然没有取得一个公认的行业名称，但却开辟了一片非竞争性的市场空间，创造了一片蓝海。

蓝海战略的制定与执行

尽管经济环境显示了实施蓝海战略的紧迫性，但大家普遍相信，企业在现有的产业空间之外进行冒险，其成功几率较低[26]。那么如何在蓝海获得成功呢？企业在规划与执行蓝海战略的进程中，如何系统性地将机遇最大化，风险最小化？如果缺乏对机遇和风险的理解，那么开创蓝海的成功可能将更小。

当然，无风险的战略是不存在的[27]。战略总是同时意味着机会和风险，无论在红海还是蓝海都是如此。但是目前，关于如何在红海取得成功的分析框架和工具远远多于对蓝海的研究。只要这种不平衡的局面延续下去，红海仍将继续支配企业战略的制订，既便开创蓝海的要求非常迫切。也许这可以解释为何在已经出现号召企业走出当前产业空间的呼声时，企业仍然没有真正认真对待这些建议。

本书希望通过展示我们的论文研究方法，纠正当前的不平衡局面。在此，我们提出了在蓝海取得成功的若干原则和分析框架。

在第二章里，我们引进了创造并战略蓝海的关键性分析工具与框架。尽管其他章节在需要的情况下也引进了一些补充性工具，但这些基本分析方法是贯穿全书的。由于这些工具和分析框架同时考虑了战略的机遇和风险，因此企业通过有选择地运用这些工具和框架，可以在当前的行业和市场条件下，前瞻性地实施转型。后续章节介绍了成功制定和执行蓝海战略的基本原则，并运用以上分析框架，论证这些原则如何运用于实践。

---

[26] 在不同的文献中，在新领域冒险均被视高风险企业。例如，Steven P. Schnaars（1994）发现，市场开拓者相对于其模仿者总是处于不利地位。Chris Zook（2004）则认为，企业偏离其核心业务是高风险的，且成功概率很低。

[27] 例如，Inga S. Baird 和 Howard Thomas（1990）认为，任何战略决策都是有风险的。

蓝海战略的成功制定需要遵循四条基本原则，第三至六章依次加以了分析。第三章明确了如何通过比较不同的行业群体，开辟非竞争性市场空间，并降低“搜寻风险”。它将教会读者如何穿越传统竞争的六大边界，开创具有商业意义的蓝海，从而规避竞争。传统的竞争边界分别是：替代性行业的边界，不同的战略集团，不同的客户群，互补性的产品与服务，行业的功能－情感导向，以及不同的时间段。

第四章展示了如何设计一家企业的战略规划过程，超越数量扩张，实现价值创新。当前的企业战略规划过程往往使企业锁定于数量扩张的路径上，而本章提供了一种替代模式，解决“计划风险”。本章以直观的方法，使读者面对一幅总体的景象，而不致淹没于大量的术语之中。本章设计了一个“四步走”的战略规划过程，使读者能够据此构建战略，创造并把握蓝海机遇。

第五章论证了如何实现蓝海领域的最大化。为了创造最大化的需求市场，本章对更好地细分市场以满足现有消费者的偏好这一传统观念提出了挑战。这种观念下的实践只会增加小的目标市场。而本章告诉读者如何整合需求，把当前还不是客户的群体作为扩大蓝海市场规模的努力方向，从而开辟新市场，降低“规模风险”，而不是专注于区分消费者的差别，

第六章的重点在于对战略的设计，既要为大多数客户创造价值，同时又要创建可靠的商业模式，创造并维持自身的利润增长。本章告诉读者如何确保企业在蓝海内构建盈利的商业模式，降低“商业模式风险”。本章对制订战略的各个步骤进行了说明，帮助读者确保自身和客户在新的业务领域中的双赢。制订战略包括效用、价格、成本和执行等步骤。

第七、八两章转入有关蓝海战略有效执行的原则问题。特别是第七章引入了“关键点领导法”概念，即管理者如何激励组织，以克服在执行蓝海战略中的关键性组织障碍。这里涉及到的是“组织风险”问题。本章说明领导者和管理者在时间和资源有限的情况下，如何克服执行蓝海战略中的观念、资源、动机和人际关系障碍。

第八章论证寓执行于战略的原则，激励员工在组织内部坚定地执行蓝海战略。本章引进了“过程公正”概念。由于蓝海战略意味着打破常规，因此保证过程的公正有助于提高员工在战略制定和执行中的积极性，以自愿合作的方式执行

战略。本章涉及的是与员工态度和行为相关的 “ 管理风险 ”。

图 1－4

蓝海战略的六项原则

制订战略的原则	**降低相应的风险**
重建市场边界	↓ 搜寻风险
注重全局而非数字	↓ 计划风险
超越现有需求	↓ 规模风险
遵循合理的战略顺序	↓ 商业模式风险
执行战略的原则	**降低相应的风险**
克服关键组织障碍	↓ 组织风险
寓执行于战略	↓ 管理风险

图 1－4 表明了成功制定并执行蓝海战略所必须遵循的六项原则，以及通过把握这些原则所能降低的风险。

第九章探讨了蓝海战略的动态发展——战略的可持续和不断更新。

现在让我们转入第二章，在下一章我们将讨论贯穿于全书的，运用于蓝海战略制定与执行的基本分析工具与框架。

第二章 分析工具和框架

为了使蓝海战略的执行和实施在激烈的市场竞争中更具系统性和可操作性，我们花费了数十年研究了一系列分析工具和框架，填补了战略分析领域的空白。在战略分析领域中，有许多令人印象深刻的红海竞争战略工具和框架，例如分析当前行业状况的五要素法等，但在如何有效实施蓝海战略上却几乎仍是空白。随着对经营者的创新能力和企业家精神的更高要求，经营者必须从失败中吸取教训并寻求突破。但光有想法，没有实际的分析工具是不行的。缺乏这些工具，经营者将难以在现有的竞争格局中取得突破。有效的蓝海策略是关于如何降低风险，而非如何承担风险。

为了缩小这种研究水平上的差距，我们在全球范围内对公司进行考察，并为了蓝海的获取创建一些实用的方法。并将这些工具和框架应用和验证到公司的运作之中，在实践中进一步丰富和充实。这些工具和框架在全书中得到完整的应用，我们将讨论实施蓝海策略的六项准则。在介绍这些工具和框架前，首先了解一下美国的葡萄酒行业，看看这些工具如何在开创蓝海的实践得以运用。

美国是世界第三大葡萄酒消费国。然而整个年销售量 200 亿美元的行业竞争非常激烈。加州葡萄酒在国内市场上占统治地位，销售量占全国总销量的三分之二。这些酒和来自法国、意大利、西班牙，以及瞄准美国市场的智利、澳大利亚和阿根廷等新兴市场国家的进口酒针锋相对开展竞争。同时，俄勒冈、华盛顿和纽约州的葡萄酒供应也在增加，加州又添新成熟的葡萄园，市场上各种葡萄酒的种类层出不穷。然而美国消费者基数大体上保持不变。从人均葡萄酒消费量来看，美国在全球排名保持在 31 位。

激烈的竞争推动了产业集中。8 家顶尖企业生产了全美 75%的葡萄酒，而其他约 1600 家酒厂生产了其余 25%。几家主要企业的支配地位使得他们可以对分销商施加影响，争取货架空间，比其他企业多投入述百万元的营销预算。同时，美国的零售商和分销商也经历着类似的合并，这能够提高他们面对众多生产厂商时讨价还价的能力。为了抢占零售和销售份额，厂商间的竞争趋于白热化。不出所料，实力弱、管理差的公司不断被清除出市场。整个行业开始面临降价的压力。

简而言之，美国的葡萄酒行业面临诸多不利局面 ：更加严峻的同行竞争压力、

攀升的价格压力、零售和分销商的谈判能力加强、产品品种越来越多但需求却没有明显增加。按照通常的战略思维，该行业几乎没有什么吸引力。对于战略家来说，关键的问题是，如何彻底摆脱红海中血腥的市场竞争，开辟和获取一片无人争抢的蓝海市场空间？

为了说明这些问题，让我们来看看战略布局图，一种对于价值创新和开创蓝海来说都具有核心地位的分析框架。

战略布局图

战略布局图是建立的强有力的蓝海战略的诊断框架和分析框架。使用战略布局图，可以获取当前市场的竞争状况，了解竞争对手的投资方向，在产品、服务和配送等方面的竞争集中在哪些因素上，以及顾客在相互竞争的商品选择中得到了些什么。图 2－1 用图形方式将这些信息表达出来。横轴显示行业内竞争和投资所注重的各项因素。

在美国葡萄酒行业的竞争案例中，7 个基本因素在起作用：

- 每瓶酒的价格；
- 包装上的形象标识，包括标签上的获奖声明，神秘的酿酒工艺术语，后者强调制酒的艺术性和科学性；
- 高投入的营销方式，以在拥挤的市场中提高该品牌的认知度，并鼓励经销商和零售商为该品牌的酒提供显眼的摆放位置；
- 酒的酿造品质。
- 葡萄酒园的声望和历史渊源（为此列出庄园和城堡的名称，以及建立酒厂的历史年代）。
- 酒味道的复杂性和高雅性，包括丹宁工艺和橡木发酵等。
- 各种葡萄酿造的不同口味的酒，以满足顾客莎当妮（Chardonnay）到梅洛（Merlot）的不同喜好。

在向那些内行的饮酒者宣传时，这些因素被认为是突出葡萄酒特点的关键，值得特别重视。

这就是从市场角度观察到的美国葡萄酒行业的基础结构。再看看战略布局图

的纵轴，它显示了在所有这些竞争要素方面，购买者得到了多少。数值越高表明企业为购买者提供的效用高，在该因素上的投资也较多。对价格因素而言，在价格上分数更高表明价格更高。我们可以将葡萄酒厂家现有产品在所有这些因素上的水准都标绘出来，从而了解这些企业的战略轮廓，也就是价值曲线。价值曲线是战略布局图的基本组成部分，它通过图形的方式，描绘出一家企业在行业竞争各要素上表现的相对强弱。

图 2－1 显示，尽管美国葡萄酒行业有 1600 多家酒厂，但从买方角度看来，这些厂家在价值上曲线上有很大的趋同性。尽管竞争者众多，但我们把名牌葡萄酒的价值曲线绘制在战略布局图上就可以发现，他们的战略轮廓基本相同。这些厂商定价较高，并在所有关键竞争因素上也追求高水准。他们的战略轮廓遵循经典的差异化战略。但从市场观点看，他们想追求差异化，结果却是相互雷同。另一方面，经济型葡萄酒的战略轮廓也都相同。他们价格低，在各竞争因素上达到的水平也低。这些厂家是典型的低价格竞争者。另外，高端和低端葡萄酒的价值曲线具有相似的形状。这两组战略几乎是步伐一致的，只是在达到的水平上有所不同。

在这种行业状况下，要想将企业推上强力增长和盈利的轨道，如果只是比照竞争对手，在相同的元素上给予顾客多一点或少一点，并希望因此竞争中胜出，其实是无济于事的。这种战略或许可以稍稍提高销售额，但很难推动公司开辟一个没有竞争的市场空间。进行大量的市场研究也不是通向蓝海的可行之路。我们的研究发现，消费者很少能够想象到如何创建没有竞争的蓝海空间。他们的思路很容易往“ 给我多点或少点 ”这方面走，而消费者想要多点的，往往是这些行业已有的产品和服务的因素。

要想从根本上改变行业的战略布局图，必须将战略重点从竞争者转向其他可选择的市场，从客户转向非客户。为了同时考虑价值和成本，就必须拒绝比照现有竞争对手，以及在差异化和成本领先之间的进行选择的旧逻辑。将战略重点从当前的竞争转向其他选择市场和非客户之后，就能够重新定义行业所面临的问题，进而跨越行业边界，重建消费者的价值因素。与之相对，传统的战略逻辑则是驱使企业，针对已经定义好的问题，寻求提高优于竞争对手的解决办法。

仍以美国葡萄酒行业为例，传统的思维驱使酒厂重视酒品的名气，以及在既

定价格基础上酒的品质。这就意味着从生产和评价系统方面增加了酒的复杂性。厂商、品酒师、和内行的饮酒者都认为这种复杂性——即由于土壤、季节、丹宁工艺、发酵过程的不同而形成的各种个性特征——等同于品质。

然而，通过寻找别的市场选择，澳大利亚葡萄酒制造商卡塞拉（Casella）将葡萄酒行业的问题重新定义为：如何制造出一种每个人都喜欢的、有趣的、非传统的葡萄酒？为什么这么想呢？因为他们发现，在需求方面，葡萄酒的替代品——雪碧、鸡尾酒的消费在美国是葡萄酒消费的三倍。许多美国成年人将葡萄酒视为到胃口的饮料。因为喝葡萄酒显得非常复杂，而又自命不凡。繁杂的口味尽管是厂商比拼的焦点，却令普通人难以消受。有了这个认识，卡塞拉酒业便准备重新调整其战略轮廓，以开辟一片蓝海。为此，卡塞拉酒业使用了蓝海战略的第二种基本分析工具：四步动作框架。

四步动作框架

为了重新构建买方价值因素，塑造新的价值曲线，我们开发了一套四步动作框架。如图 2－2 所示，为打破差异化和低成本之间的替代关系，创造新的价值曲线，有四个核心问题对挑战行业现有的战略逻辑和商业模式而言至关重要：

- 哪些行业中被认为理所当然的因素应该被**剔除**？
- 哪些因素的含量应该**减少**到行业标准以下？
- 哪些因素的含量应该**增加**到行业标准以上？
- 哪些行业内从未提供过的因素应该被**创造**？

第一个问题促使企业考虑剔除在行业长期竞争中攀比的因素。这些因素通常是想当然的，但其实已不再具有价值，甚至降低了价值。有时候，购买者所重视的价值发生了变化，但公司只顾相互竞争，而没有采取任何行动应对变化，甚至对变化毫无察觉。

第二个问题促使企业考虑产品或服务是否过度设计。如果公司提供给消费者的超过了实际所需要的，那就是徒然增加成本却没有任何收益。

第三个问题促使企业发现和消除消费者不得不做出的妥协。

第四个问题帮助发现购买者价值的新来源，以创造新的需求，改变行业的战

略定价标准。

前两个问题（剔除和减少）可以帮助企业将成本水平降低到竞争对手之下。我们的研究发现，在习惯于攀比竞争的因素方面，企业经理们很少会系统性地尝试剔除和降低投资。结果是成本不断增加，商业模式也日趋复杂。于之相对，后两个问题启发我们如何提升购买者的价值，创造新的需求。总的来说，这四个问题帮助我们系统地探索如果超越现有行业边界，重组购买者价值因素，向购买者提供全新的体验，同时又将成本结构保持在低水平。特别重要的是剔除和创造这两个行动，它们将公司推上了超越现有竞争，追求价值最大化的轨道。它们驱使企业改变要素因素本身，从而使得既有的竞争规则变得无关紧要。

当将这四步动作框架应用到行业战略布局图时，就可以对原先认定的实施有全新的认识。以美国葡萄酒行业为例，应用四步动作框架分析当前行业的逻辑并考察其他选择和非消费者，卡塞拉创建了黄尾葡萄酒（yellow tail）品牌。它的战略与对手截然不同，一片蓝海因此被创造出来。卡塞拉酒业不是把黄尾作为一种葡萄酒推出，而是创造了老少咸宜的大众饮品，无论一个人惯饮啤酒、鸡尾酒还是其他非酒精饮料，都能接受黄尾。短短两年里，这种有趣的社交型饮料——黄尾作为澳大利亚和美国葡萄酒行业历史上最快发展的品牌，超越了法国和意大利的葡萄酒，成为美国市场进口酒的头牌。到 2003 年 8 月，黄尾在 750 毫升装的红酒中销量第一，超过了加州的各个品牌。到 2003 年上半年，黄尾的平均年销售量达到 45 亿箱。在全球葡萄酒供应量过剩的情况下，黄尾酒厂却必须加班加点才能满足销售的需求。

更有甚者，其他大型葡萄酒企业几十年来在市场营销中投入巨资，以建立强大的品牌，而黄尾既不搞促销活动，也不在媒体或向消费者做广告，却一举超越了那些大牌竞争对手。它压根不是从竞争对手那里抢生意，而是扩大了市场。黄尾将原来不消费葡萄酒的顾客——那些啤酒、即饮鸡尾酒的消费者请进了葡萄酒市场。另外一些偶尔在餐桌上才喝葡萄酒的人开始更频繁地饮用黄尾葡萄酒，习惯喝经济类葡萄酒的人以及喝高档葡萄酒的人都汇聚过来，成为黄尾的顾客。

图 2－3 显示了应用四步动作框架能使黄尾在多大程度上摆脱了美国葡萄酒行业的竞争。通过图形对美国 1600 多家酒厂和实施蓝海战略的黄尾进行比较。如图所示，黄尾的价值曲线脱颖而出。卡塞拉酒业实施了剔除、减少、增加、创

造全部四个动作，从而开启了无人争抢的新市场空间，在两年内改变了美国葡萄酒行业的面貌。

卡塞拉着眼于啤酒和即饮鸡尾酒这样的替代性市场，从“非消费者”的角度考虑问题，创造了行业的三个新因素：易饮、易选、刺激有趣，同时剔除或减少了其他所有因素。卡塞拉发现美国大众排除葡萄酒是因为其繁杂的口味，令人难以品尝其妙处。相比之下，啤酒和即饮鸡尾酒口味较甜，更易饮用。因此，黄尾通过对葡萄酒特点的重新组合，推出了简单明了的酒品结构，马上得到了大众消费者的欣赏。这种葡萄酒口感柔和，易入口，就像即饮鸡尾酒和啤酒那样，并分为原味和各种水果味。其水果的香甜口味也很开胃，让人在不知不觉的时候又开始享受下一杯。结果，如此易饮的葡萄酒，无需多年的细细品味，就能博得人们的青睐。

在保持简单的口味的同时，黄尾还大幅度降低了葡萄酒行业一贯注重的其它所有因素，如丹宁工艺、橡木发酵、年份品质等。黄尾葡萄酒不注重年份，这使得长期窖藏所占用的营运资金减少，产品的回报速度加快。葡萄酒业内人士评判黄尾的香甜果味降低了葡萄酒的品质，与传统上对优质葡萄酒的鉴赏艺术，以及传统的制酒工艺背道而驰。他们的话或许不无道理，但形形色色的消费者却偏偏喜欢黄尾。

美国酒零售商为大众提供了多种酒，但对普通消费者而言，这些选择是反而令他们不知所措，望而却步。酒瓶外观都相同，标签上故弄玄虚地印着制酒工艺术语，只有那些专家或内行的爱好者才能明白，可供选择的种类又那么多，以至于零售店里的推销员都搞不明白，不知如何向困惑的顾客推荐酒品。另外，货架上一排排的酒让消费者感到疲倦而气馁，选酒成了一个艰难的过程，让普通客户感到难以把握。

黄尾改变了这一切，它创造了简便的选择。它大大减少了葡萄酒的品种，只推出了两种选择：在美国最受欢迎的白葡萄酒莎当妮酒，以及一种雪瑞芝红酒，。它去掉了瓶子上印制的所有技术术语，只留下醒目而简单的非传统标签，在黑色的背景上用鲜亮的橙黄色画了个袋鼠。外包装盒同样色彩亮丽，盒子两侧印着黄尾字样。这样的盒子除了作为包装，同时也吸引着人们的眼球，并不会使人望而却步。

黄尾让零售商店的雇员都穿上澳洲服装内陆特色服装，包括澳洲丛林帽和油布夹克，打扮成黄尾的形象大使。这一创意帮助客户更容易选择黄尾。商店雇员的情绪受到了服装的影响，要推荐的就又不那么复杂，于是自然而然地向客户推荐黄尾酒。简而言之，推荐黄尾酒是一件乐事。

由于卡塞拉一开始只推出了两种葡萄酒供选择，因此商业模式得以简化。通过最大程度地减少库存，尽可能提高库存的周转次数，从而使库存投资减到最少。事实上，品种简单也减少了包装的种类。黄尾打破行业惯例，首次将红酒和白酒装在同一式样的瓶子里。这一新的尝试，使得生产和购买更加简便，也使酒品在商店的摆列出奇的简洁。

全球的葡萄酒行业都乐于葡萄酒塑造成一种具有悠久历史和传统的优雅饮品。这在美国市场表现尤为明显：有教养的高收入专业人士是主要的市场消费者。因此，商家不断关注葡萄酒园的品质和口味，城堡或庄园的历史传统，以及酒品所获得的各种奖项。实际上，美国葡萄酒行业的主要商家一直将其增长策略定位于高端市场，投入了上千万的广告费，加强品牌形象。而黄尾却发现在啤酒和鸡尾酒的消费者中，葡萄酒的这种精品策略与大众格格不入，反而令人望而却步。于是黄尾打破传统，创造了一种凝聚澳洲文化特点的新个性：即勇敢、休闲、有趣和冒险。其品牌宣传语强调的是其亲和力："一片伟大的土地——澳大利亚之精华"。标签和包装上不再有传统葡萄酒的形象标识。瓶子上也没有注明葡萄园产地。小写的黄尾字样，伴随亮丽的色彩和袋鼠图案，都体现了澳洲特色。其吸引力就象澳洲的袋鼠一样，仿佛随时会从杯中跳跃出来。

结果，黄尾跨越了传统酒类市场，吸引了广泛的消费群体。通过提供价值的飞跃，黄尾得以将价格定位于经济型葡萄酒之上，每瓶售价 6.99 美元，比葡萄瓶装酒贵了一倍多。从 2001 年 7 月黄尾上架起，销售额便扶摇直上。

"剔除——减少——增加——创造"坐标格

第三个工具也是开创蓝海的关键。这是四步动作框架的辅助分析工具，称为"剔除——减少——增加——创造"坐标格（见图 2－4）。这种表格要求公司不仅回答四步动作框架中的四个问题，同时要求在四个方面都采取行动，创造新的

价值曲线。通过让企业在坐标格中填入在这四方面所要采取的行动，企业马上可以获得以下四个方面的益处：

- 促使企业同时追求差异化和低成本，以打破价值－成本之间的替代取舍关系。
- 及时提醒企业，不要只专注于增加和创造两个方面，而抬高了成本结构，把产品和服务设计得过了头。许多公司通常会陷入如此境地。
- 这一工具很容易被各层次的管理者所理解，从而在战略实施中获得企业上下高度的参与和支持。
- 由于完成表格是项有挑战性的工作，这使得企业能严格考察每一项竞争因素，从而发现那些竞争中所蕴含的假设，竞争中的企业往往无意中把这些假设当做是理所当然的。

图 2－5 是太阳马戏团的“剔除－减少－增加－创造”坐标格，它提供了这种工具在实际应用的又一个范例，并展示了这样做能让企业发现什么。那些行业竞争长期依赖的、而通过企业填写坐标格可以减少或剔除的因素，其实毫无意义。以太阳马戏团为例，它剔除了传统马戏团的一些元素，比如动物表演、明星演出和组合舞台等。这些因素在传统马戏行业中被认为是理所当然的，它们的重要性从没被怀疑过。但是公众对利用动物进行表演的反感日益增加。而且动物表演是最昂贵的因素，不仅是动物的成本，同时还包括训练、保健、圈养、保险和运输等费用。与之类似，尽管马戏行业注重表演明星的演出，但在公众心目中，所谓的马戏明星相比电影明星而言根本不足挂齿。这又是一个对观众意义不大却高成本的因素。同样的问题组合式舞台，它们不仅令观众由于舞台切换而视线繁乱，而且也增加了演员的数量，显然也会增加成本。

良好战略的三个特征

像太阳马戏团一样，黄尾创造了独特和超群的价值曲线，开启了一片蓝海。正如战略布局图所示，黄尾的价值曲线重点突出，企业不是在所有的竞争因素上分散精力。它的价值曲线与竞争对手相比可谓独辟蹊径，并不以竞争对手为标杆，而是选择了替代性的其他产业市场。黄尾的战略轮廓主题清晰，即提供一种人们可以每天都享用的、简单而有趣的葡萄酒。

通过价值曲线可以看到，象黄尾这样有效的蓝海战略必须具备三个互为补充的特征：重点突出、与众不同、以及令人信服的宣传主题。如果不具备这些特征，一个企业的战略必然是混乱无序、随波逐流、成本高昂。创造新价值曲线的四步动作可以指引企业构建战略轮廓。这三个特征可被看做是蓝海创意的商业可行性最初的试金石。

审视西南航空公司的战略轮廓可以发现，在该公司通过价值创新再创有效战略的过程中，这三个特征是如何成为有效战略的基础的（见图 2－6）。西南航空公司打破了顾客必须在飞机的速度与汽车旅行的经济和便捷之间必须做出的取舍，从而创造了蓝海。西南航空提供了高速航运服务，起飞班次频繁而灵活，而票价对大众也具有吸引力。通过剔除和减少传统航空业的某些竞争因素，增加另一些传统航空业的因素，并对汽车旅行这一替代行业兼收并蓄，创造了一些新因素，西南航空得以为旅行者提供前所未有的效用，同时保持低成本结构，从而实现了价值的飞跃。

在战略布局图上，西南航空公司的价值曲线明显不同于竞争对手。它的战略轮廓是令人信服的蓝海战略的典型范例。

重点突出

每一项伟大战略都有其重点，而企业的战略轮廓，或价值曲线，都应该能清晰地显示这一重点。看看西南航空公司的战略轮廓，我们马上可以发现，该公司只强调三个因素：亲切的服务、速度和频繁的点对点直航班次。西南航空公司在突出这些重点的同时，比照汽车运输的费用进行定价。它没有对食物、候机室和座位选择上进行额外投资。相反，西南航空公司的传统竞争者都在这些行业竞争因素上进行了投资，这导致他们更难以和西北航空公司在价格上进行竞争。这些企业的投资重点过于分散，被竞争牵着鼻子走，最终导致了高昂的成本结构。

与众不同

当一个公司的战略是为追赶竞争对手而制定时，它也就丧失了自身的独特

性。想想大部分航空公司的千篇一律的食物和商务舱候机室吧。在战略布局图中，这种被动反应的战略倾向于运用类似的战略轮廓。实际上，就西南航空公司而言，其竞争对手的价值曲线几乎是相同的，表现在战略布局图上，就是同一类战略曲线。

与之相反，蓝海战略的价值曲线与众不同。通过剔除、减少、增加和创造四个动作，他们把自己的战略轮廓与行业的一般战略轮廓区分开来。比如说，西南航空公司开辟了中等城市间的直航业务，而此前，整个行业是按照枢纽辐射系统运转的。

令人信服的宣传主题

一个好的战略具有清晰而令人信服的宣传主题。“无论何时，我们提供飞机的速度和汽车的价格。”这就是西北航空公司的广告主题，或者至少可以成为其主题。其竞争对手又能说什么？即使最厉害的广告公司都很难将标准服务中的食物、座位选择、候机室、中转枢纽、标准服务、较慢的速度、较高的价格等因素融合成让人印象深刻的宣传主题。好的主题不仅要清晰地将信息传递出来，而且还要实事求是，否则顾客会失去信心和兴趣。事实上，检验一项战略是否有效和有力的一个好办法就是看它是否具有一个强有力而可信的主题。

如图 2－7 所示，太阳马戏团的战略轮廓也符合蓝海战略的三个准则：重点突出、与众不同和主题令人信服。太阳马戏团的战略布局图让我们能以图形比较和其他竞争对手的战略。图形清晰地显示了它和其竞争对手的战略逻辑的差异。从图形看，林林家族马戏团、巴纳姆贝利马戏团和小地方的马戏团具有类似的形状，主要的差别只是地方马戏团由于资源有限，只能提供较低水平的竞争因素。

相反，太阳马戏团的价值曲线与众不同。它具有新的非马戏的因素，比如主题、多套制作、环境高雅、音乐和舞蹈富于艺术性等。这些因素对马戏行业来说都是新的创造，但却都是从其他现场娱乐行业借鉴来的。就这样，战略布局图清晰地描述了影响行业竞争的传统要素，引导创造了新的市场空间的新要素。

黄尾、太阳马戏团和西南航空公司都在全然不同的商业环境和行业背景下开创了蓝海。然而，他们的战略轮廓却具有相同的特征：重点突出、与众不同和令

人信服的主题。这三条标准引导企业实施行业重建的过程，为客户和企业自身都带来了价值上的突破。

解读价值曲线

战略布局图令公司透过当前看到未来。为此，企业必须学会如何解读价值曲线。在价值曲线背后，蕴含着关于行业现状和未来商机的宝贵的战略信息。

一项蓝海战略

价值曲线所回答的第一个问题就是一个商业项目能否成功。如果一家企业的价值曲线或其竞争者的价值曲线能够满足蓝海战略的三条准则，即重点突出、与众不同和主题令人信服时，该说明公司的路子走对了。这三条准则可以作为蓝海思想的商业可行性的最初的试金石。

而当一个企业的价值曲线缺乏重点，它的成本结构通常会比较高，商业模式会在实施和执行过程中变得复杂。当价值曲线不能独辟蹊径，企业的策略就是雷同的，无法在市场中脱颖而出。而当企业缺乏令顾客信服的宣传主题时，它可能是以企业内部条件和需求为导向的，只是为创新而创新，缺乏商业潜力，也缺乏自然增长的能力。

一家深陷红海的企业

当一家公司的价值曲线和竞争对手趋同时，该公司很可能已陷入竞争激烈的红海之中。这样一家公司的战略，总是有意无意地试图在成本或价格上与对手竞争。这会降低企业的增长速度，除非出于幸运，公司因整个行业的增长而受惠，但这种增长并不过是运气使然，与战略正确与否无关。

没有回报的过度投入

在战略布局图上，当一家企业的价值曲线在所有要素上都达到高水平时，问题就出来了：这家公司的市场分额和盈利水平是否确实反映了这些投资，是否与投入成正比？如果不是，就表明公司可能提供了超过消费者实际需要的东西，在一些因素上投入过多，但带给顾客的价值增加却不多。要想实现价值创新，企业不仅需要决定哪些因素需要增加和创造，还要决定哪些因素必须剔除或减少，以构建差异化的价值曲线。

不连贯的战略

当一家公司的价值曲线看似一份意大利面——弯弯曲曲地没有重点，各种因素忽高忽低，这就表明这家公司并没有应该连贯的战略。它的战略很可能是由一些各自独立的子战略组成。分开来看，这些战略可能会发挥作用，也能令生意运转，但合起来看，却无法成为一种战略远见，把自身与其它竞争对手区分开来。这种情况常常是多个部门各自为战的结果。

自相矛盾的战略

战略会自相矛盾吗？当企业在某一项竞争因素上提供高水平，却忽略了支撑该要素的其他因素时，矛盾就显现了。例如，一家企业把自己的网站内容设计得简洁易用，但不提高网站的连接速度，打开网页要费很多时间。战略的自相矛盾也会表现在提供因素的水平和价格的关系上。比如，一家加油站通过描绘价值曲线，发现它原来是在“提供较少东西的时候收取高价”，与其竞争对手相比，它提供的服务少，价格却高，那就难怪要丢掉市场份额了。

以内部运营为导向的企业

当企业在描绘战略布局图时，如何将行业的竞争因素标注出来？比如，在用词上是否不用“速度”而用“兆赫”，或者不说“热水”而说“热源水温”？各项竞争因素，是以消费者理解和看重的词汇来表达，还是用公司的技术术语来表

达？从战略布局图所采用的语言可以看出企业的战略是来自外部的需求推动，还是以内部的运营为导向。对战略布局图语言的分析可以帮助企业认识自己距离创造行业需求还有多远。

本章介绍的工具和框架是全书都要用到的基本分析手段。补充性的工具将根据需要在其他章节中进一步介绍。企业只有把这些分析技术和制定实施蓝海的六项原则结合起来，才能摆脱竞争，开启一片无人争抢的市场空间。

现在，我们就转到第一个准则，即重建市场边界。下一章，我们将探讨如何使机会最大化、风险最小化，以创建通向蓝海之路。

注释：1 其他选择不仅仅是替代。比如，餐馆是电影的其他选择。参观将那些想享受电影的潜在顾客竞争走，而她既不是电影的直接竞争者也不是在功能上的替代者。溢价公司可以寻找 3 重非消费者。对于替代选择和非消费者之间的详细论述，可以分别参见本书的第三章和第五章。

第二部分　制订蓝海战略

第三章　重建市场边界

蓝海战略的第一条原则，就是重新构筑市场的边界，从而打破现有竞争局面，开创蓝海。这一原则说的是许多公司经常会碰到的搜寻风险。其难点在于如何成功地从一大堆机会中准确地挑选出具有蓝海特征的市场机会。这一点对于企业经营者非常重要，因为他们不可能像赌徒一样通过直觉或者抽签的方式决定企业的战略。

在我们的研究过程中，我们试图弄清楚这样一些问题：究竟存不存在一些系统的方法去重建市场边界、开创蓝海？如果有的话，这些方法是适用于所有的行业（包括消费品、工业品、金融服务、电信和信息技术、医药和电子商务等行业），还是仅限于某些特殊的行业？

我们找到了开创蓝海的清晰的方法。具体来说，我们找到了重新构筑市场边界的 6 个基本方法，我们称之为“ 六方式分析框架 ”。这些方式适用于所有行业，并且它们能够引导公司找到有利可图的蓝海领域。这些方式都不需要任何特殊的远见或对未来的某种预测能力，他们都是通过一种全新视角来审视已有数据得到的。

这六种思维方式对隐含在许多企业战略背后的六个基本假设提出了挑战，许多企业基于这六个假设制定自身的发展战略，但是正是惯性思维使企业陷于竞争激烈的红海当中。具体来说，企业通常都会采取下列做法：

1、用和其他企业类似的方法定义自身所处的行业，并且想要做行业中最好的企业；

2、用普遍接受的业务分类方法（比如豪华轿车、经济型轿车和家庭轿车）来审视自身的行业，并努力在其中做到最好；

3、专注于同样的客户群。这里的客户指的可能是购买者（比如在办公用品行业），可能是使用者（比如在服装行业），也可能是有影响力的人（比如在医药行业）；

4、用类似的方法定义行业所提供的产品或服务的范围；

5、接受所处行业在功能性或感性上的导向；

6、在同样的时间点上（通常就是在遇到竞争威胁的时候）制定战略，

越多的企业采用这种常规的思维方式去制定竞争战略，他们的竞争力就越趋同。

为了打破红海僵局，企业首先必须打破限制他们竞争的既有边界。企业经营者们不应总是盯着边界内的市场，而是应该采用系统的方法，超越这些界限去开创蓝海。他们应把眼光放在更多的行业、更多的战略业务、更多的购买群体，提供互补性产品和服务，超越行业现有的功能性或情感倾向，甚至应该超越时间。只有这样，企业才能获得重建市场空间、开创蓝海的新视角。下面，我们来看看这六种方式的具体内容。

方式一：放眼替代性行业

从广义上讲，一家企业并不仅仅是与同一产业中的其它企业竞争，而且还面临着生产替代性产品或服务的其它行业企业的竞争。替代性产品不仅仅是指产品的替换。如果产品或服务具有不同形式，但是提供同样的功能或者核心效用，那么当然属于" 替代品 "。但另一方面，替代性产品还包括了那些具有不同功能和形式，但达到同样目的的产品或服务。

举例来说，为了理清个人财务状况，人们可以购买一套财务软件，可以聘请一位注册会计师，或者干脆自己用铅笔和白纸来完成。这里的财务软件、注册会计师、铅笔在很大程度上就是替代性产品。他们虽然具有不同的形式，但功能是一样的：都是为了帮助人们理财。

与此不同，有些产品或服务可能具有不同的形式和不同的功能，但最终目的是一样的，比如电影院和餐馆。与电影院相比，餐馆的形式基本上完全不同，而且功能也不一样：他们提供的是交谈和美食方面的愉悦。这与电影院提供的视觉享受完全是两回事。尽管在形式和功能上存在巨大差异，但是人们去餐馆和去电影院看电源的目的是一样的：好好地在外面享受一个夜晚。他们不是同一功能的替代产品，但是都是人们的替代性备选方案。

在作一个购买决策的时候，购买者通常是无意识地对不同备选方案作了比较。你想放松两个小时？那么你该如何达到这个目的呢？你会选择去看电影，去按摩，还是去附近的一家咖啡馆读一本喜爱的书？无论对单个的消费者还是集团购买者而言，这一思维过程都是下意识的。

然而由于种种原因，当我们摇身一变成为卖方之后，我们常常会抛弃这种出于直觉的思维方式。出售产品的人通常很少会有意识地去考虑消费者如何在替代性行业中进行选择。价格的变动、型号的改动，甚至是新的广告，都可能引起同一行业内竞争对手的强烈反应，但是同样的事情如果发生在替代性行业之间，就很少会引起注意。行业杂志、行业演示会和消费者评价报告强化了行业与行业之间的界限。但其实，替代性行业之间的空间通常可以为企业提供价值创造的机会。

看看 NetJets 将飞机所有权分解出售，从而开创蓝海的例子。在不到 20 年的时间里，NetJets 的规模超过了许多航空公司，它拥有 500 多架飞机，在超过 140 个国家间经营着超过 25 万条航线。1998 年，它被伯克希尔 · 哈撒韦公司收购，如今 NetJets 已经是一家盈利达几十亿美元的企业，在 1993 年到 2000 年间，其每年的收入增长率都在 30-35%之间。NetJets 的成功得益于它提高了经营的灵活性，降低了旅行时间，减少了旅行中的烦恼，增强了旅行的可靠性以及实行策略性定价方式。事实上，NetJets 就是通过审视替代性行业，打破市场界限，创造了蓝海。

航空业中最具盈利能力的客户群就是公务旅行者。NetJets 首先研究了目前的同类市场，发现当公务旅行者要出行时，主要有两个选择：一方面，企业的高级管理者们可以选择乘坐商业航空公司的公务舱或头等舱；另一方面，企业可以自己购买一家飞机用于满足公务旅行的需求。具有战略意味的问题就是：为什么企业选择了某种备选方案呢？通过考察影响企业选择各种备选方案的关键因素，NetJets 创造出自己的蓝海战略。

考虑一下：为什么企业选择商业航空公司？当然，这肯定不是因为下面这些因素：要排很长的队去换登机牌和安检，要慌慌张张地去转机，不得不滞留整个一个晚上，还有就是拥挤的机场。相反，他们选择商业航空公司就是因为一个原因：成本。一方面，这个方式避免了动辄上百万美元的高额飞机固定投资成本；另一方面，企业可以依据需要购买机票，降低变动成本，同时降低了拥有飞机所

有权的闲置成本。

针对这种情况，NetJets 提供了它的解决办法：它把飞机的所有权分成 16 等份，由 16 个顾客共同拥有，每个顾客每年可以享用 50 小时的旅行时间。顾客可以用最低 375000 美元的价格（还要加上驾驶员、保养和其它固定的支出）来购买总价值为 6 百万美元的飞机的一定份额[28]。也就是说，顾客付出了商业航空公司机票的成本，但是得到的是私人飞机的便利。通过比较头等舱与私人飞机的旅行费用，全国商务旅行协会发现，如果把直接和间接成本（比如酒店、餐饮、旅行时间和费用）都考虑进去的话，乘坐头等舱旅行的费用要高很多。对一次四人、由内瓦克到奥斯汀的虚拟旅行的成本效益分析显示，商业航空公司的实际成本是 19400 美元，而私人飞机只有 10100 美元[29]。商业航空公司为了分摊成本，不得不采用越来越大的飞机，但是对 NetJets 来说，它不需要付出这些高额的飞机成本。通过采用小型飞机、租用小型机场，并限制人员数量，从而使成本保持最低。

为了理解 NetJets 经营模式的其它内容，我们考虑一下问题的另一面：为什么企业愿意选择购买私人飞机而不是商业航空公司？这肯定不是为了花几百万美元买一架飞机；也不是为了组建一个专业的飞行部门，专职负责航程安排和其它管理事务；也不会是为了付出所谓的“空驶成本”（即飞机从基地飞到旅行起点所耗费的成本）。相反，企业之所以购买私人飞机，是为了大大降低旅行时间，减少拥挤的机场带来的麻烦，使点对点飞行成为可能，以及帮助企业高层管理者们能够保持更多的精力，使他们在一到目的地就能全心全力投入工作。因此，NetJets 就想办法强化这些独特的优势。70%的商业航空公司只覆盖大约 30 个美国机场，而 NetJets 在美国提供了超过 550 个机场供选择，而且这些机场都在商务中心附近，位置十分便利。在国际航空方面，飞机可以直接将旅客送到海关。

由于提供点对点旅行服务，并且可降落的机场数量大量增加，所以就不存在转机问题，本来需要多逗留一晚的旅行也可以在一天内完成。从顾客下车到飞机起飞的时间差可以用分钟来计算，而不是以往的以小时来计算。举例来说，从华盛顿特区到萨克拉门托，如果选择商业航线要 10.5 小时，如果乘坐 NetJets 的飞机只要 5.2 小时；从棕榈泉到卡波圣卢卡斯，前者要 6 个小时，而后者只要 2.1

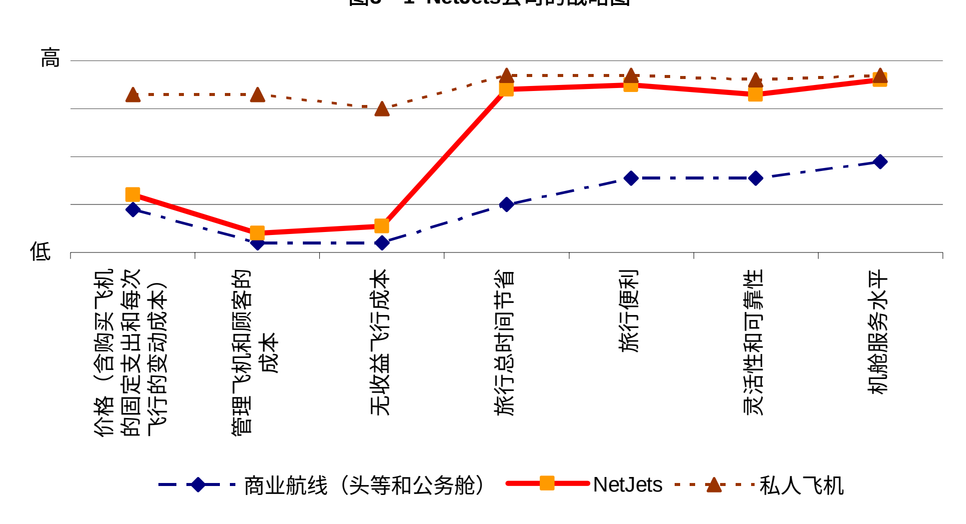
[28] NetJets (2004)
[29] J. Balmer (2001)

小时[30]。NetJets 可以大幅缩短旅行时间。

可能最吸引人的是飞机随时可用，你只需提前 4 个小时通知。如果 NetJets 没有飞机可用，他们也会租用一架。最后，非常重要的一点，选择 NetJets，你不需要担心安全问题，而且可以享受个性化的机上服务，比如当你登机以后，你就可以享用自己偏爱的饮食。

通过吸收商业航线和私人飞机的优势，消除或降低他们的劣势，NetJets 开辟了一个蓝海市场，在这里，消费者既获得私人飞机的便利性和快捷性，又可以充分享受商业航线的低固定成本和变动成本（参见图 3－1）。竞争情况又怎么样呢？据 NetJets 介绍，在过去的 7 年中，有 57 家企业开设了部分飞机所有权业务，但是他们最后都倒闭了。

图3－1 NetJets公司的战略图



自 20 世纪 80 年代以来日本最成功的电信企业也是通过这种方式取得成功的。这里我们说的是 NTT DoCoMo 从 1999 年开始启用的 i-mode 服务。i-mode 服务改变了人们沟通和获取信息的方式。NTT DoCoMo 通过思考人们为什么不能同时获得优质的移动通讯服务和互联网服务，从而创造了一片新的蓝海。随着日本放松对电信业的管制，新的竞争者不断进入市场，价格竞争、技术竞赛屡见不鲜。造成的结果是，企业从每个顾客身上获得的平均收益不断下降。NTT DoCoMo 通过将无线传输从声音扩展到文本、数据和图像，从而打破了红海，创

[30] 参见网页：http://www.marquisjet.com/vs/vscomm.html

造了蓝海天地。

NTT DoCoMo 思考的问题是：互联网和移动电话各自的独特优势是什么？尽管互联网可以提供无限量的资讯与服务，但最主要还是电子邮件、简单资讯（比如新闻、天气预报和电话资料）和娱乐（包括游戏、重大事件和音乐）。但互联网最主要的缺陷则包括计算机硬件的高成本、海量的信息、拨号上网的麻烦，以及对在网上泄漏信用卡信息的担心。另一方面，移动电话的优势在于它们的可移动性、声音传输和便利性。

NTT DoCoMo 不是通过引进新的技术，而是通过充分发挥两者的优势，并且消除或降低了两者的劣势，从而打破了消费者在这两者之间进行取舍的平衡。其使用方便的界面只有一个"i-mode"键（即 i 模式键，其中 i 是英语中是互动、互联网、资讯和代词"我"的意思），使用者只需轻轻一按就可以获得互联网的主要功能。i-mode 键并不是简单地将互联网上海量的信息直接呈现给消费者，而是充当着信息管家的作用，通过它只会连接到预先定制和许可的网站，获得最常用的服务。这就使得上网浏览更快捷、更方便。与此同时，尽管具有 i-mode 功能的手机价格要比普通手机高 25%，但是它的价格可比一台个人电脑低多了，而且它的可移动性是不可比拟的。

另外，除了具备电话的功能外，i-mode 手机服务还提供了一种简单的帐单服务，所有通过 i-mode 产生的网上服务费用都放在同一张对帐单上送给客户。这大大地降低了客户需要处理的帐单数，而且也避免了以往使用互联网服务可能造成的信用卡资料泄漏问题。而且由于只要用户的手机处于开启状态，i-mode 服务就自动打开，用户可以一直保持在线，不需要像以往那样费力地登录。

由于具有范围广阔的价值曲线，无论是普通的移动电话还是个人电脑都无法与 i-mode 手机竞争。到 2003 年底，i-mode 的使用者已经达到了 4010 万，数据、图片和文本传输服务收入从 1999 年的 2.95 亿日元（2600 万美元）上升到 2003 年的 8863 亿日元（80 亿美元）。i-mode 服务并不是简单地从竞争者手中夺取客户，而是迅速地培育起这个大市场，将年轻人和高端客户吸引过来，并且将那些只使用电话功能的客户转变为既使用语音服务也使用数据传输服务的客户。

具有讽刺意味的是，欧洲和美国的电信运营商也一直在争夺这个蓝海市场，但是到目前为止都失败了。这是什么原因？通过考察，我们发现，这些电信企业

将主要精力用于提供非常复杂的技术，即 WAP（无线应用协议），而不是向客户提供更好的价值。这就使得他们提供的东西过于复杂，得不到普通大众的认可。

许多其它成功的例子也都是通过审视替代性产品而开创新的市场。Home Depot 公司提供的专业家庭装修服务价格比一般商店便宜得多。通过强化替代性行业的优势（消除或降低其它的特征），Home Depot 将许多家庭装修的潜在需求变为了真实需求，同时还使普通的家庭转变为“ 自己动手 ”爱好者。西南航空将驾车旅行视为航空公司的替代性行业，通过以驾车旅行的成本提供飞行服务，从而创造了短距离航行的蓝海市场。同样，Intuit 公司将铅笔视为个人理财软件的主要同类产品，通过开发颇具趣味性和直观的软件 Quicken，从而开创了一个蓝海市场。

你的企业所处行业的替代性行业是什么呢？为什么顾客会在他们之间作出取舍呢？通过考察这些影响顾客在不同行业之间进行选择的关键因素，消除或降低其中的不利因素，你就可以创造一片蓝海，一个新的市场空间。

方式二：放眼行业内的不同战略类型

正如通过审视替代性行业可以开创蓝海一样，通过考虑同一行业内的不同战略类型也可以实现这一目标。所谓战略类型是指同一行业内采取类似战略的企业。在大多数的行业中，都可以根据战略上的差异将企业分为几个类别。

战略类型一般可以通过两个维度进行简单排序：价格和业绩。价格的变化通过会引起业绩的相应变化。大多数企业都专注于提高他们在同一战略类别中的竞争地位。比如，奔驰、宝马和猎豹汽车公司在豪华轿车领域你追我赶，而其它一些汽车公司则在经济型轿车领域展开厮杀。但是，很少有企业会关注其它战略类型的企业在做什么，因为从供给的观点来看，他们在那个领域没有竞争力。

从不同战略类型中开创蓝海的关键在于突破这种狭隘的观点，去了解哪些是决定客户从一个业务类别转换到另一个业务类别的主要因素。

我们来看看 Curves 的例子，它是一家总部在德克萨斯州的女子健身公司。从 1995 年开始实行连锁经营以来，Curves 就像野火一样迅速蔓延，营业网点超

过 6000 个，拥有会员 200 多万，总收入超过了 10 亿美元。平均每 4 个小时就有一间 Curves 健身中心新开张。

而且，客户群的快速扩张是通过亲朋好友推荐实现的。然而，在一开始，Curves 被认为进入了一个过度饱和的市场，它提供的服务是顾客不想要的，它的竞争力也非常差。但事实上，Curves 引发了美国健身市场需求的爆发，开启了一个全新的巨大市场，一个拥有大量想通过健身保持身材却总是失败的女性的蓝海市场。Curves 充分发挥了美国健身行业中两个战略类别（传统的健身俱乐部和家庭锻炼计划）的优势，消除或降低了其它因素的影响。

一方面，美国健身业中充满了传统的健身俱乐部，它不分男女，有全套锻炼和运动项目可供选择，而且通常都开设在消费层次较高的市区。他们用时髦的器械吸引高端的客户群。他们拥有一整套的有氧运动、力量练习器械、饮料吧、健身教练，以及封闭的淋浴间和桑拿房，因为他们的目的就是让顾客除了可以在这里进行锻炼外，还可以进行一些社交活动。顾客们费力穿越城区到达健身俱乐部后，都会在那里待上至少一个小时，通常都在两个小时。会员费通常都在 100 美元/月，这可不便宜，因为他们要使客户群保持在高端和小规模的水平。这些俱乐部的会员只占到全部人口的 12%，通常集中于大城市区域。投资开设一间这样的健身俱乐部需要 50 万到 100 多万美元，这取决于市中心的位置。

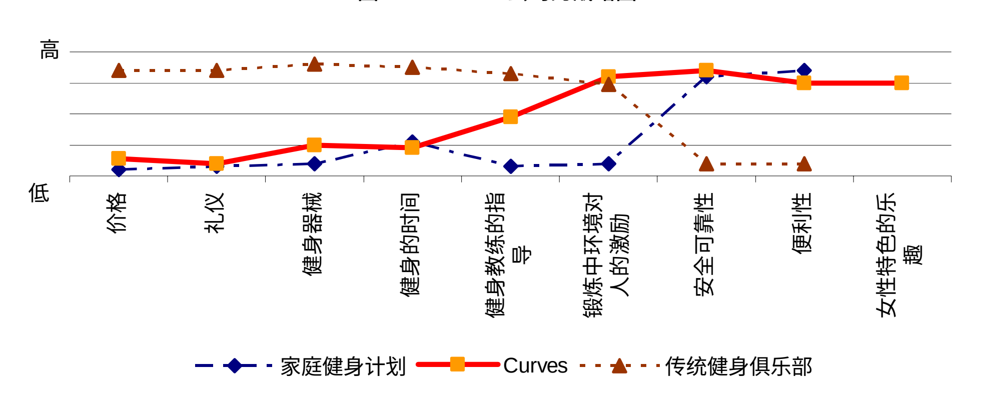
另一方面，美国健身行业中也包括了那些家庭健身计划，比如讲授锻炼的录像、书籍和杂志。这些方式的成本很低，在家里使用，而且一般都不需要或只需要很少的器械帮助。健身指导很少，以录像、书籍和杂志上体育明星的示范和讲解为主。

问题是：什么是影响女性在传统健身俱乐部和家庭健身计划之间进行转换的关键因素？大多数的女性不会为了享受充足的器械、饮料吧、封闭的桑拿房、游泳池、碰到男性的机会而选择健身俱乐部。一名非职业运动员的普通女性甚至不希望在她锻炼的时候碰到男性，也许可能是因为不想让他看到她身上的赘肉。她也不想排在男性后面使用那些器械，因为她不得不调整重量或角度。从时间的角度来说，对于普通的女性这一因素越来越重要，很少人可以每周花几个小时在健身俱乐部。而且对大多数的女性而言，市区内的交通也是一个问题，这使得她们失去了去健身的兴趣。

事实证明，大多数的女性选择健身俱乐部的主要原因只有一个。当她们在家锻炼的时候，很容易就会放松对自己的要求。如果不把自己视为一个运动爱好者，她们也很难在家对自己严格要求。和别人一起锻炼，而不是一个人，更容易激励人的兴趣。相反，那些选择在家一个人锻炼的，主要考虑则是省时、成本低和私密性好。

Curves 通过吸收两个战略类别的优势，消除和降低劣势，从而创造了蓝海市场（参见图 3－2）。Curves 消除了那些对大多数女性毫无吸引力的传统健身俱乐部的服务。去掉了那些特殊的器械、食物、美容、游泳池，甚至一些有锁的房间，也换成了用幕帘相隔的区域。

图3－2 Curves公司的战略图



Curves 俱乐部给人的感觉与一般的健身俱乐部完全不同。进入健身房，会员看到的仍然是健身器械（通常 10 台左右），但是与一般健身俱乐部不同的是，这些器械不是排成一排，并且对着一台电视，排成一个圈，从而使会员们可以充分交流，使锻炼成为一种乐趣。QuickFit 循环训练系统采用液压器械，无需调整，安全、易用。这些器械专门为女性设计，降低了冲击应力，强化了力量和肌肉练习。在锻炼过程中，会员们可以互相交谈，彼此照应，这种轻松、没有压力的气氛与传统的健身俱乐部完全不同。墙上很少镜子，也没有男性会盯着你看。会员们绕着器械圈和有氧练习垫转圈，不到 30 分钟的时间就可以完成整个训练。减少不必要服务，专注于提供主要服务的结果就是价格降到了 30 美元/月，使这个市场面向普通女性。Curves 的口号是：“ 以每天一杯咖啡的价格，你就可以享有正确锻炼带来的健康 ”。

Curves 通过较低的价格向顾客提供了超值的服务（见图 3－2）。与传统健身俱乐部高达 50－100 万美元的初始投资相比，开设一家 Curves 健身中心的初期投资不过 2.5－3 万美元（不包括 2 万美元的许可费用），因为他们将许多不必要的东西去除了。

变动成本也低得多，人员和维护费用大大降低，由于空间缩小房租也大幅下降，原来市中心的租金高达 3.5－10 万美元每平方英尺，而现在在市郊区域的租金只要 1500 美元每平方英尺。Curves 的低成本经营模式降低了连锁店成本，使其如雨后春笋般发展壮大。平均只要吸引到 100 名会员，连锁店就可以在几个月内开始盈利。已经建好的 Curves 连锁店在二手市场上转让价格介于 10 万美元到 15 万美元之间。

这样的结果就是使得 Curves 的连锁店遍及大中小城镇，它不是直接与现有的健身概念竞争，而是创造了新的蓝海需求。当美国和北美市场开始饱和后，企业管理层开始计划向欧洲扩张。扩张计划已经在拉丁美洲和西班牙开始实施。到 2004 年底，Curves 健身中心的数量将达到 8500 家。

除了 Curves 公司以外，还有很多企业通过这种方式创造了蓝海市场。Ralph Lauren 创造了一个“ 没有风格的高级时装 ”蓝海市场。它的设计师、高贵的店面、奢侈的面料都非常符合高级女装市场客户的需求。同时，它合乎潮流的经典造型与价格又与传统服装品牌如 Brooks Brothers 和 Burberry 不相上下。正是将两个业务类别最具吸引力的因素加以结合，同时消除或降低其它不利因素，Polo Ralph Lauren 不仅在这两个类别中获得了一定的市场份额，而且还获得了不少新的客户。

在豪华轿车领域，丰田的凌志以接近低端的凯迪拉克和林肯的价格，提供与高端的奔驰、宝马和猎豹一样的产品质量，从而开创了新的蓝海市场。还有索尼的随身听，通过将具备高保真效果的低价播放设备的优点与晶体收音机的可移动性优势相结合，索尼在 20 世纪 70 年代末开创了个人可移动立体声系统新市场。随身听吸引了上述两个业务类别中的顾客，此外，由于价值的提升，它还吸引许多新客户，包括慢跑爱好者和经常出差的人。

总部设在密歇根的 Champion Enterprises 同样通过这种方法在住房市场创造了一片蓝海，它考虑的两个业务类别是预制房屋供应商和现场工地开发商。预制

房屋价格较低，也可以很快完工，但是它是沉闷的标准化产品，而且一般都被认为质量不好。相反，现场开发商修建的房子可以提供多种选择，质量也较好，但是价格比较贵，而且花费的时间较长。

Champion 将两者的优势结合创造了一个蓝海市场。它提供的预制房屋易于建造，而且得益于规模经济和成本较低的缘故价格具有竞争力，但是 Champion 允许客户自由选择房屋的一些组件，包括壁炉、天窗，甚至是拱状的天花板。实际上，Champion 改变了预制房屋的定义。结果，很多低收入和中等收入家庭更愿意选择购买预制房屋，而不是租或买一套房子，甚至一些富裕的人群也被吸引到这个市场。

你的企业所在行业的战略类型有哪些？客户们在高低端业务类型中进行转换的原因是什么？

方式三：放眼客户链

在大多数的行业中，参与竞争的企业对目标客户的定义都大同小异。但是，事实上，存在着一个客户链，他们都直接或间接地参与了购买的决策。产品或服务的购买者可能与最终使用者并不一致，在某些情况下，还有一些非常关键的影响者。尽管这三类人可能会重叠，但是通常他们都不是同一个人。当三类人群不一致的时候，他们的价值观通常也不一样。比方说，企业的采购人员肯定比产品的最终使用人员更关心成本，后者可能更关注产品是否好用。类似的，产品零售商希望生产商能够及时补充存货，并且提供更好的融资方式。但是，购买产品的消费者虽然会受到这些产品渠道的影响，但他们不会关心这些东西。

某个行业中的企业通常会选择不同的目标客户群，比如可能是大客户，可能是小客户。但是，从这个行业来说，通常都集中于某一类购买群体。举例来说，医药行业主要将目光放在有影响力的群体即医生身上；办公用品行业主要关注采购者，即企业的采购部门；而服装行业主要直接向使用者销售产品。有时候，这种专注有其经济学的道理，但是更多时候它只不过是行业惯例使然，人们通常都不会去质疑它。

对目标客户群体的传统观念提出挑战就可以发现新的蓝海。通过审视不同的

购买者群体，企业可以产生一些新的思维，从而重新构造自身的价值曲线，找到那些以往被忽视的目标客户群。

看看 Novo Nordisk 的例子，它是丹麦一家胰岛素制造商，在自己的行业创造了一个蓝海。糖尿病患者利用胰岛素调节血液中的糖份含量。过去，与其它医药行业一样，胰岛素生产行业主要关注有影响力的群体，即医生。由于医生对糖尿病患者选择何种胰岛素的影响力很大，他们自然地就成为这个行业的目标客户群。相应地，在医生提高药物质量的要求下，这个行业将注意力放到提高胰岛素的纯度方面。问题是，到 20 世纪 80 年代末为止，提纯技术的更新已经大大改善。只要胰岛素的纯度是企业主要的竞争力指标，那么企业就很难有所提高。Novo 自身也已经首先研制出了所谓的“人类单体”胰岛素，从化学上看，这种胰岛素已经与人类胰岛素完全一样。很快，主要竞争者之间的竞争力就逐渐趋同。

但是，Novo Nordisk 看到它可以打破目前残酷的竞争格局，创造一个蓝海：那就是将注意力从以往的医生身上转移到使用者本身，即患者。在关注患者的过程中，Novo Nordisk 发现，以往的胰岛素是装在瓶子里给患者的，在使用过程中对患者非常不便。由于是瓶装的，处理注射器、针头、胰岛素和依据需要调整剂量等等，这些事情都非常复杂，令患者感到非常不方便。针头和注射器还会引起一些人对患者产生不好的联想。因而患者一般都不太愿意在外面使用针头和注射器，但是由于需要他们又不得不每天在外注射好几次。

正是这个因素使 Novo Nordisk 找到了蓝海机会，他们在 1985 年推出了 NovoPen。NovoPen 是第一款使用起来非常方便的胰岛素解决方案，它消除了使用胰岛素注射器过程中的不便和担心。NovoPen 看起来就像一支钢笔，包含了一个胰岛素容器，非常方便携带，一管的剂量差不多可以用一个星期。这支笔采用了整合的触动装置，即使是盲人也很容易控制剂量，使用胰岛素。这样，患者就可以随身带着它，而不需要担心针头和注射器带来的麻烦与尴尬。

为了在新的蓝海市场中取得优势地位，Novo Nordisk 在 1989 年又再次推出了 NovoLet，这是一种一次性的预先装满胰岛素的注射笔，它带有剂量控制系统，使用起来更方便、简单。1999 年，他们又推出了 Innovo，这是一个整合的、带有电子记忆功能的注射管系统。Innovo 通过内置的记忆来管理胰岛素的注射，并且可以显示本次剂量、上一次剂量和已经使用的时间，这些信息对于降低患者的

风险，避免错过注射很有帮助。

Novo Nordisk 的蓝海战略彻底改变了行业的竞争状况，而且成功地将企业形象从胰岛素制造商转变为糖尿病患者护理企业。NovoPen 和之后的注射系统横扫胰岛素市场。在欧洲和日本，已预制装置或笔的形式出售的胰岛素已经占据了绝大多数份额，这些地方的患者每天都要进行多次的胰岛素注射。尽管 Novo Nordisk 本身在欧洲胰岛素市场的份额超过 60%，在日本为 80%，但是它 70%的营业额来自糖尿病患者护理，这一转变来自企业将目标客户从影响者转为使用者。

类似的例子还有彭博资讯。在大约 10 年前，彭博成为世界上最大的商业资讯提供商。而在 20 世纪 80 年代彭博资讯开业之前，在线金融信息服务的市场都是由路透和 Telerate 一直垄断的，后者向经纪商和投资界提供实时的新闻与价格信息。当时整个行业都将目标客户定为企业的 IT 经理们，他们喜欢标准化的系统，因为可以使他们的工作更简单。

彭博资讯认为这没有道理。是那些交易员和分析师，而不是 IT 经理们每天使企业获利或亏损。信息的差异意味着盈利机会。当市场表现活跃时，交易员和分析师都必须很快作出决定，每一秒钟都非常重要。

因此，彭博专门为交易员们设计了一套系统，它的终端易于操作，键盘上还标注着熟悉的金融名词。这套系统还拥有两个平板显示器，这样交易员们就可以看到他们需要的所有信息，而不需要不停地开关无数个窗口。因为交易员们在采取行动前必须分析所掌握的信息，彭博又内置了分析模块，只需敲击一个键就可以完成。过去，交易员和分析师们不得不把数据下载下来，然后用铅笔和计算器来进行非常重要的金融计算。现在，使用者可以很快地运行情景分析来计算不同投资的回报率，并且他们还可以进行纵向的历史数据分析。

通过专注于使用者，彭博资讯还发现了交易员和分析师们生活中的矛盾。他们收入很高，但是却需要花大量的时间在工作上，没有时间去花费。彭博发现每天在同一个时候市场都会出现很少交易发生的情况，于是他们决定添加一些信息和购物服务，以丰富交易员的个人生活。交易员们可以通过这些服务购买像鲜花、服装和珠宝之类的东西，安排旅行计划，获得葡萄酒的信息，或者搜索房产信息。

通过将关注的重点由购买者转移到使用者，彭博资讯创造了一条以往行业中

完全没有的价值曲线。交易员和分析师利用在企业里的影响力促使 IT 经理购买彭博的终端。

许多行业都存在这样的蓝海机会。通过质疑目标客户的传统定义，企业通常可以发现创造价值的全新方法。佳能也是通过将复印机行业的目标客户从企业采购者转到使用者，从而开创了小型台式复印机行业；还有 SAP，通过将企业应用软件行业的客户重心从部门用户转移到企业采购者，从而在实时一体化软件市场获得了巨大成功。

你所处行业的购买者都有那些呢？传统上，整个行业的目标客户通常是哪一类人群呢？如果你转变目标客户群，你如何才能创造新的价值呢？

方式四：放眼互补性产品或服务

很少产品或服务会单独使用。很多情况下，他们的价值会受到别的产品或服务的影响。但是，在大多数的行业中，企业生产的产品或提供的服务都局限于行业范围内。我们来看看电影院的例子。请保姆和停车的便利性和成本会影响人们对看电影的价值判断。但是，这些互补性的服务是传统电影放映行业无法提供的。很少有电影院会去考虑人们请一个婴儿保姆有多难或多贵。但是实际上他们应该考虑，因为这会影响他们的生意。想象一下，如果一家电影院提供保姆服务会是什么情况。

在互补产品或服务背后常常隐藏着巨大的价值。关键是要弄清楚消费者在选择产品或服务时需要的整个解决方案是什么。一个简单的方法就是考虑一下消费者在使用你们的产品前、使用过程中和使用后会发生些什么事情。人们在去看电影之前，一般都要先解决保姆和停车的问题。操作系统软件和应用软件要和计算机硬件一起使用。在航空业中，旅客在飞行结束后才会需要地面交通，但是旅行中这种服务肯定是必要的。

看看 NABI 的例子，它是匈牙利一家汽车公司。它将这种思维方式用到了美国价值 10 亿美元的汽车运输行业。这个行业的主要客户包括公共交通集团、在主要城镇提供固定线路公交服务的市属交通运输公司。

在行业竞争法则驱使下，汽车公司都通过价格来竞争。造成的后果是，汽车

设计过时，交货时间延迟，质量下降，而且在行业竞争条件下不允许期货交易。但是对 NABI 来说，这些都无关紧要。通常城镇的汽车使用年限平均为 12 年，在这种情况下，为什么汽车公司只关注汽车的初始采购价呢？通过这种思维去审视市场，NABI 对这个行业有了全新的看法。

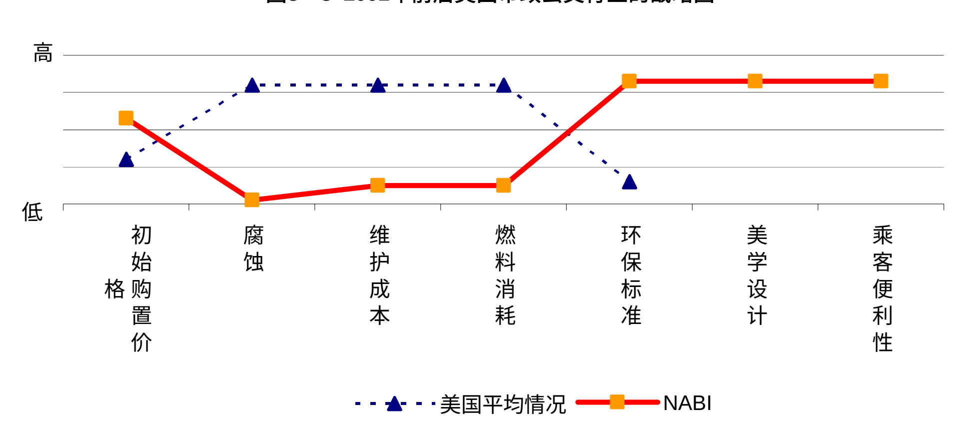
NABI 发现，对市政当局来说，最重要的成本因素并不是作为行业竞争武器的汽车价格本身，而是汽车购买之后的成本，即汽车在 12 年使用期限内的维护费用。出事故后的修理，燃料，由于汽车重量因素导致的配件磨损，为防生锈采取的一些预防性措施，以及其它类似的费用，这些才是市政当局最沉重的负担。由于对城市空气质量的要求，公共交通面临额外的成本支出，尽管这些成本大大高于汽车的初始购置价，但是整个行业一直都忽视了具有互补意义的车辆维护工作，以及车辆的生命周期成本。

NABI 意识到，汽车运输行业不是一定会演变为价格驱动型的行业，而是汽车制造公司自己把它变成这样的，他们尽可能地以最低价格销售产品。通过思考所有互补性工作的整体解决方案，NABI 造出了以往行业中从来没有出现过的汽车。通常，汽车都是由钢铁制造的，很重，易腐蚀，并且一旦发生事故很难修理，因为整个底盘都需要更换。NABI 采用了玻璃纤维作为汽车的材料，达到了“一石五鸟”的效果。因为完全不会腐蚀，玻璃纤维的车体大大降低了维护成本。因为发生事故或出现凹陷后，玻璃纤维的材质不需要更换整个底盘，它使得维修更快、更省、更容易，只需要将破损的部分切去，然后将新的材料焊接上即可。同时，它超轻的重量（比钢铁造的车轻 30－35%）更省油，也大大降低了废气排放，从而使汽车更环保。另外，重量的减轻，使 NABI 不仅可以使用更小的发动机，而且还可以使用更少的轴承，从而降低了制造成本，也使车内空间更大。

通过这种方面，NABI 创造了一条去行业平均情况完全不同的价值曲线。在图 3－3 中，可以看到，通过采用玻璃纤维作为汽车材料，NABI 消除或者大大降低了在防止腐蚀、日常维护和汽车燃料方面的成本。结果呢，尽管 NABI 的汽车初始要价高于行业平均，但是市政当局在汽车上花费的整体成本大大降低。由于废气排放量大幅度减少，NABI 生产的汽车的环保标准大大高于行业平均水平。而且价格的提高使得 NABI 可以做一些史无前例的创造，比如具有现代美感的设计和便民设施，包括将车厢地板降低便于上车、增加座位减少站立。这些设计也

激发了汽车运输服务的需求，提高了市政当局的收入。NABI 改变了市政当局审视汽车运输服务收益和成本的方法。通过降低整个车辆生命周期的成本，NABI 为购买者（包括市政当局和乘客）创造了极大的价值。

图3－3 2001年前后美国市政公交行业的战略图



毫无疑问，市政当局和乘客都非常喜欢这款新车。从 1993 年引进美国后，NABI 已经占据了 20%的市场份额，迅速获得了市场占有率、业务增长率和盈利能力的第一位。来自匈牙利的 NABI 通过开创蓝海避免了美国市场的恶性竞争，为所有人营造了多赢局面：它自己、市政当局和市民。它已经获得了价值超过 10 亿美元的订单，而且在 2002 年 10 月被 Economist Intelligence Unit 组织评为世界上最成功的 30 家公司之一。

同样的，我们来看看英国的茶具市场，这一行业虽然在英国文化中占有非常重要的地位，但是销售额几乎停滞，利润率不断下降，直到飞利浦电器公司带着一套新的茶具进入这个市场，将红海竞争变成了蓝海。从互补性产品和服务的角度进行思考，飞利浦发现，英国人泡茶时遇到的最大问题并不是茶壶，而是与茶壶互补的水，因为他们必须把水放在茶壶里烧开。问题出在自来水中的碳酸钙含量。当烧水过程中，碳酸钙不断沉积，最后会混入泡好的茶中。冷静的英国人在喝自己泡的茶时，通常先用一个茶匙把这些令人讨厌的碳酸钙捞出来。对茶具行业来说，水的问题与他们无关，它是另一个行业——自来水行业的问题。

从解决顾客整体方案中的主要问题角度思考，飞利浦把水的问题视为它的一个机会。结果呢，飞利浦发明了一个新的茶壶，茶壶口有一个过滤器，在倒水的

时候能够有效地过滤碳酸钙。这样，英国人在喝自己泡的茶时，就不会在茶水中看到漂浮的碳酸钙杂质了。人们纷纷将旧茶壶换成带过滤嘴的新茶壶，这个行业又进入了高速增长时期。

还有很多其它的公司遵循这种思路创造了蓝海。Borders 和 B&N 超市将他们提供的服务范围进行重新定位，由单纯的卖图书转变为提供阅读和智力探险的乐趣，通过在店里增加舒服的长沙发、有学识的店员和咖啡屋，营造了一个阅读和学习的良好氛围。在不到 6 年的时间里，Borders 和 B&N 就成为美国最大的两家连锁书店，两者共拥有超过 1070 家店面。Virgin Entertainment 的大型超市同时提供 CD、影碟、电脑游戏、音响设备，以满足顾客的所有娱乐要求。Dyson 设计的吸尘器不需要更换纸袋，从而减少了成本和麻烦。Zeneca 建立的 Salick 癌症中心将癌症病人需要的各种治理服务都放到一起，避免病人要从一个地方跑到另一个地方、为每一种检查单独预约的麻烦。

你们企业的产品或服务的使用背景是什么？在产品或服务的使用前、使用中、使用后都会发生什么事情？你能找到客户的烦恼吗？你们企业怎么样能够通过提供互补性的产品或服务消除这些烦恼呢？

方式五：放眼客户的功能性或情感性诉求

行业竞争不仅在产品或服务的范围上趋同，而且在两个基本的诉求上也很类似。一些行业主要通过价格和功能来竞争，关注的是给客户带来的效用，他们的诉求是功能性的；其它一些行业主要以客户感觉为竞争手段，他们的诉求是情感性的。

但是，大多数的产品或服务的诉求并不是一定非此即彼。相反，它是企业竞争方式的结果，企业的竞争方式会在无意中培育客户的预期，这种影响具有不断加强的效果。随着时间的推移，功能导向型行业会变得越来越注重功能；情感导向型行业会变得越来越注重情感。因为这个，我们就不难理解为什么市场调查很少会找到吸引客户的新因素。行业实际上在训练顾客应该期待什么，当接受调查的时候只是简单反馈回来，通常与企业预想的差不多。

当企业愿意挑战行业中已经存在的功能或情感诉求时，常常会发现新的市场

机会。我们发现了两种普遍模式。情感导向型的行业会提供很多多余的产品或服务，只是提高了价格但对功能没有帮助。去掉这些多余的东西，就会创造一个简单、低价、低成本的业务模式，从而受到客户欢迎。反过来，功能导向型行业可以通过添加一些情感因素使产品获得新生，刺激新的需求。

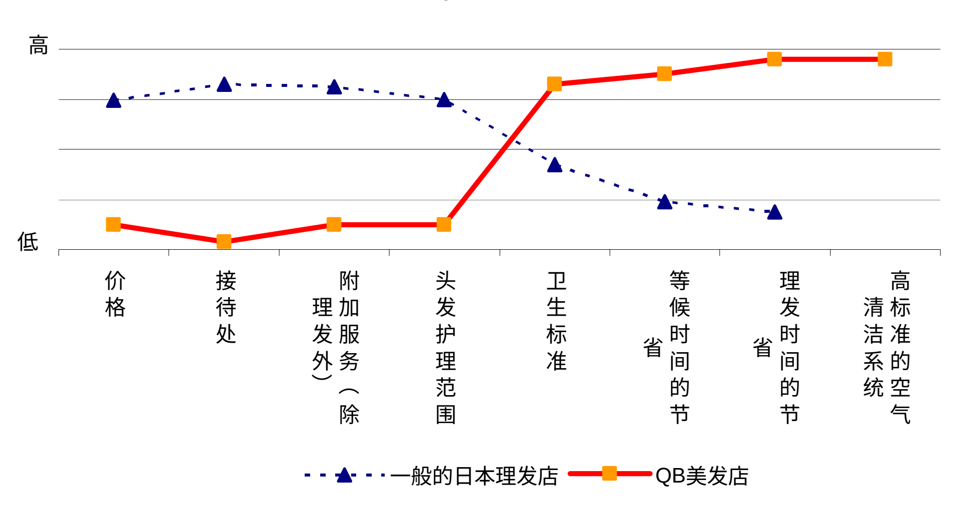
两个有名的例子是斯沃奇和 Body Shop。斯沃奇把一个功能导向型的低价表市场转变为一个情感导向型的行业；相反，Body Shop 则把一个情感导向型的化妆品行业转变为一个功能导向型的、注重价值的化妆品店。另外，我们还可以看看 QB 美发店的例子。QB 店在日本理发行业创造了一个蓝海市场，并借此在整个亚洲迅速成长。QB 美发店成立于 1996 年，由一家店面发展到 2003 年的 200 多家。顾客数量从 1996 年的 5.7 万迅速上升到 2002 年的 350 万。它的业务已经扩展到新加坡和马来西亚，计划到 2013 年在亚洲开设超过 1000 家店。

QB 美发店蓝海战略的核心在于将亚洲美发行业从一个情感导向型行业转变成高度功能导向型行业。在日本，成年男子理发通常要 1 个小时左右。为什么呢？理发的过程中包含了一系列活动，使得理发变成了一种仪式。在这过程中，要用许多热毛巾，有人会帮你按摩肩膀，顾客可以喝点茶和咖啡，理发师也按照一定的仪式进行，包括对头发和皮肤进行特别护理，如吹干和剔胡须。结果造成理发的时间在总的时间中只是很少一部分。而且，这些过程也造成了顾客排队的现象。理发的价格在 3000－5000 日元之间（27－45 美元）。

QB 美发店改变了这一切。它意识到，许多人，特别是职业人士，不愿意花一个小时在理发上。因此，QB 美发店去掉了那些情感性的因素，如热毛巾、按摩肩膀、茶和咖啡。它还大大地简化了对头发的特殊护理，专注于最基本的理发过程。然后，QB 美发店采取了进一步举措，去掉了毫时较长的传统洗吹过程，引入了“空气清洗系统”，每次剪完头发，理发师只需将头顶的一个软管拉下即可完成清洗。这一方法要更快和更好，也不需要把顾客的头发弄湿。这些变革将理发的时间由原来的 1 个小时缩短到 10 分钟。而且，在每一间美发店门口都有一个交通灯系统，向顾客指示是否有空位。这种方法消除了等候时间的不确定性，也不需要接待员了。

通过这种方法，QB 美容店将理发的价格降到了 1000 日元（9 美元），同时将每个理发师每个小时实现的收入提高了 50%，而每个理发师分摊的的人力成

本和营业面积都降低了。QB 美发店创造了这一卫生标准更好的“无多余”理发服务。它不仅为每个顾客提供一套卫生设施，而且还实行一次性原则，即每个客户使用一套新的毛巾和梳子。其蓝海战略具体见图 3－4。



全球第三大水泥生产商 Cemex 也用这种方法创造了一个蓝海，不过它的做法刚好相反，将行业由功能主导型转变为情感主导型。在墨西哥，以零售包装形式出售给普通自己动手爱好者的水泥超过了全部水泥市场的 85%[31]。但是，这个市场看起来并不具备吸引力。非客户的数量远远大于客户的数量。尽管大多数贫穷的家庭都拥有自己的土地，而且水泥也是作为一种廉价的建筑材料，但是在很长的一段时间里，墨西哥人都住得比较拥挤。很少家庭会去扩建，即使那些选择了扩建的家庭通常也要花 4－7 年才能新建一间屋。为什么会这样呢？墨西哥家庭的大多数余钱都花在了乡村节日、女孩 15 岁成年仪式、洗礼和婚礼上了。多花点钱在这些重要的事件上会让人在社区内很有面子，如果不这样做就会被认为傲慢和无礼。

所以，尽管拥有一间水泥造的房子是许多墨西哥穷人的梦想，但是大多数人都没有足够和连续的储蓄去购买建筑材料。Cemex 相信，如果能够释放这部分潜在的需求，保守估计每年的市场价值在 5－6 亿美元[32]。

1998 年，Cemex 提供了解决这个难题的办法，它推出了 Patrimonio Hoy 计

---

[31] Kris Herbst (2002)

划，从而把水泥从功能性产品转变为梦想的礼物。当人们购买水泥后，他们就准备建造充满爱的房子，一家人可以在里面分享欢乐与幸福，还有什么礼物比这更好呢？Patrimonio Hoy 计划的基础是墨西哥传统的互助系统（tandas），它是一种传统的社区储蓄计划。在 tandas 里面，比如说有 10 个人，每个星期每人交 100 比索，连续 10 个星期。在第一个星期里，大家抽签决定谁将在 10 个星期内每次得到这 1000 比索（93 美元）。每个参与者都只有一次获得这 1000 比索的机会，但一旦他们获得这个机会，他们就有了一大笔钱可以用于大笔的支出。

在传统的 tandas 里面，幸运的家庭通常都把这笔钱用于节日或宗教活动，比如洗礼和婚礼。但是，在 Patrimonio Hoy 里面，幸运的家庭将把这笔钱指定用于购买水泥兴建新的房子。你可以把它看作某种形式的婚礼登记，只不过 Cemex 给予的不是诸如银器之类的婚礼礼品，而且把水泥当作一种爱的礼物。

Cemex 组建的 Patrimonio Hoy 建材俱乐部由大约 70 人的小组构成，每个人平均每个星期交纳 120 比索，一直持续 70 个星期。但是每个星期的幸运者并不是得到现金，而且得到等值的建筑材料用于修建一间新的房子。幸运者还可以获得 Cemex 提供的送货上门、建房课程和全程的专业技术服务。

在其它竞争者都在卖成袋的水泥时，Cemex 却是在销售梦想，它的业务模式还包含了融资方式创新和建筑方面的诀窍。Cemex 还更进一步，当一间房子竣工时，在小镇上举行一个小小的节日，从而强化了这个计划带给人们的幸福感。

自从公司推出这项附带融资和技术服务的情感导向型 Cemex 水泥计划，需求迅速增长。选择建造新房子的家庭增加了 20%，而且很多人计划修建的房子比原来要多 2－3 间。在一个以价格竞争为主的低成长行业，Cemex 获得了每月 15%的增长率，而且可以以更高的价格卖水泥（约高 3.5 比索）。到目前为止，Cemex 让自助建房者的水泥消费量增长了 2 倍，从每 4 年 2300 磅提高到每 15 个月 2300 磅。由于通过互助计划卖出的水泥具有可预测性，这使得 Cemex 的成本下降，因为存货成本降低、生产流程更畅顺、资金成本降低。而社会压力的存在使得互助计划很少出现违约的情形。总的来说，Cemex 创造了一个情感型的蓝海水泥市场，以更低的成本实现了差异化。

同样，在大受欢迎的伟哥的帮助下，辉瑞制药将关注点从药物治疗转移到生

[32] Ibid

活质量改善。还有星巴克，它将纯粹的咖啡销售转变为一种带有情感的氛围，消费者可以在里面尽情享受咖啡。

在一些服务行业，人们正在用这种蓝海战略，只不过是将情感导向转变为功能导向。注重关系培养的行业，如保险业、银行业和投资业，非常依赖于经纪人和客户之间的紧密关系。他们在需求变革。比如，英国的一家保险公司，Direct Line 集团，就取消了传统的经纪人。它认为，如果公司把工作做好，比如迅速完成理赔和取消复杂的表格，客户并不需要传统经纪人给予人的那种情感上的舒适感。因此，Direct Line 没有用经纪人和区域办公室，而是利用信息技术提高理赔的处理效率，并且将节省的成本返还给客户，为他们提供更优惠的保险费率。在美国，投资界的 Vanguad 集团（指数基金）和嘉信理财（经纪服务）都在做同样的事情，将以往建立在个人关系上的情感主导型业务模式转变为业绩好、成本低的功能导向型业务模式，从而开创蓝海。

你的企业所在的行业是功能导向型还是情感导向型？如果你的企业选择的是情感诉求模式，那么你能否剔除一些不必要的因素使其成为功能导向型呢？如果你的企业选择的是功能型诉求，那么你能否添加一些因素进去使其成为情感导向型呢？

方式六：放眼未来

在所有的行业中，企业的经营都会受到外部趋势变化的影响。看看互联网迅速崛起和全球环保运动的兴起的例子。如果企业能够正确预测到这些趋势，就可能会找到蓝海市场机会。

当事件发生后，多数企业都只会逐渐适应，甚至是被动的接受。不管是新技术的出现，还是政策的变化，企业经营者通常比较注重预测趋势本身。也就是说，他们通常关心技术会朝哪个方向演变，如何应用，能否大规模应用。他们根据技术发展的趋势来调整自己行动的步伐。

但是，蓝海战略主要并不来源于预测趋势本身。相反，他们来自深入分析这一趋势会如何影响客户价值和企业的业务模式。通过放眼未来，即从关注市场现在的价值转到未来的价值，企业经营者可以主动调整，抢先找到新的蓝海。这种

方法可能比前面讨论的方法难一些，但是它的思维方式还是类似的。我们不是说要预言未来，这是不可能的。我们是说要从目前可以观察到的趋势中获得远见。

在预测未来趋势的时候，有三个原则非常重要。为了形成蓝海战略，这些趋势必须对企业的业务有决定性作用、必须不可逆、必须具有清晰的路线。在任何一个时间点上，都可以看到很多趋势，比如，技术的淘汰、新的生活方式的诞生、法律或社会环境的改变。但是，通常只有一两个趋势对某个特定的行业产生重大影响。并且有时候可能只会看到趋势或重大事件，但是无法预测发展方向。

比如，1998 年的亚洲金融危机，大家都看到了这个重要的事件肯定会对金融服务业产生重大影响。但是，要想预测事态的发展方向却不大可能，因此如果一个企业将一个蓝海战略建立在这样的假设之上是非常冒险的。相反，欧元发展的轨迹是非常明确的，它已经取代了欧元区国家的多种货币。这对金融服务业是一个重大的、不可逆的和发展的趋势，随着欧盟的不断扩容，企业可以考虑从中挖掘蓝海战略机会。

发现了这样一种趋势之后，接下来你就可以放眼未来，思考一下如果这个趋势按照其逻辑发展下去，市场会变成什么样。通过这样一种思维方式来考虑，你就会知道如果要找到蓝海战略，目前你需要作什么变革。

比如，从 20 世纪 90 年代末开始，非法共享音乐的行为泛滥，苹果公司看到了这个趋势。诸如 Napster、Kazaa 和 LimeWire 等音乐共享计划在互联网上创造了一个音乐爱好者的网络，他们可以在全球范围内自由但非法地共享音乐。到 2003 年底，通过这种非法方式传播的音乐文件平均每个月超过 200 万首。尽管音乐制作业努力打击这种非法拷贝 CD 的行为，但是非法的数码音乐下载行为屡禁不止。

由于技术上允许每个人自由地下载数码音乐，而不需要支付 19 美元买一张普通的 CD,因而数码音乐流行趋势非常明显。用于播放数码音乐的 MP3 播放器，比如广受欢迎的苹果 iPod，需求不断上升，从一个侧面反应了这种趋势。顺应这个重要的潮流，苹果公司在 2003 年开设了 iTunes 网上音乐商店。

通过与 5 大主要音乐制作公司，宝丽金、百代、索尼、环球和华纳，签订协议，iTunes 在网上提供合法的、便利的、一站式的音乐下载服务。在 iTunes 上，顾客可以自由浏览多达 20 万首歌曲，免费听 30 秒钟的样板，单独下载一首歌要

99 美分，一张专辑的价格为 9.99 美元。通过允许顾客单独购买一首歌曲，并且非常合理地进行策略性定价，iTunes 打破了困扰顾客的一个重要因素：当他们只想要其中一首或两首歌时，却不得不把整张 CD 买下来。

iTunes 还提供了免费的重下载服务，在保证音乐质量的同时，为顾客提供便利的浏览、搜索功能。在非法下载音乐的时候，你必须首先搜索歌曲、专辑或演唱者。如果你要找到整张专辑，你还必须知道每首歌的名字和他们的顺序。通常，要想在一个地方下载到整张专辑是非常困难的。音乐的质量通常也比较差，因为人们在复制 CD 音乐的时候为了节省空间采用了较高的压缩比。而且能够找到的许多歌曲都很陈旧，所以理论上你可以在网上免费找到成千上万的歌曲，但范围是有限的。

相反，苹果提供的搜索和浏览功能公认为是业界最棒的。而且，iTunes 的音乐编辑们还将原本在唱片店里才会有的一些附加功能引进来，包括最佳发型乐队、最佳爱情歌曲、员工至爱、名人推荐和歌曲排行榜。iTunes 的音效质量也是最高，因为他们采用了 AAC 的格式，它比 MP3 的质量高，即使是那些采用较高采样比率的 MP3。

顾客被 iTunes 吸引过来了，而唱片公司和艺术家们也都获利。在 iTunes 上，顾客每下载一首歌，他们可以获得价格的 65%，通过这种方式他们终于可以从数码下载的狂潮中盈利了。另外，苹果还采取了一些措施保护唱片公司的版权，对习惯了后 Napster 时代免费下载音乐的客户来说，这增加了不便，但这对行业发展有利。iTunes 允许用户将歌曲录制到 iPod 和 CD 上，但最多不超过 7 次，这对音乐爱好者来说绰绰有余，但又不会造成盗版问题。

目前，iTunes 音乐商店提供的歌曲超过 70 万首，第一年就卖出了 7000 万首歌，用户平均每个星期下载的歌曲超过 250 万首。通过尼尔森咨询公司的 NetRatings 估计，iTunes 音乐商店已经占领了合法音乐下载服务市场 70%的份额。苹果的 iTunes 打开了数码音乐的蓝海市场，而且也为已经非常畅销的 iPod 播放器提供了新的优势。随着其它网上音乐商店的进入，苹果面临着新的挑战，苹果将继续关注大众市场的发展，而不是仅仅将眼光放在高端市场。

同样地，思科公司通过思考趋势而创造了一个新的市场机会。这个想法来源这样一个重大的、不可逆的发展趋势：对数据高速传输的需求在不断上升。思科

首先审视现状，它发现，随着互联网用户的快速增长（每一百天增加一倍）和其它一些因素，人们对高速数据传输服务的需求不断上升，而低速的数据传输和不兼容的电脑网络阻碍了这一发展。因此，思科预计到问题会变得越来越严重。思科设计了路由器、网络开关和其它网络设备，为客户创造重要价值，在无缝网络环境中提供快速的数据传输。因此，思科的远见无论在技术还是在价值创造上都同样重要。目前，超过 80%的网络传输都是采用思科的产品，在这个新市场里，思科的毛利润率为 60%。

还有许多其它的公司在使用这种方式开创蓝海市场。CNN 看到了全球化的趋势，首创了全球 24 小时实时新闻网络。HBO 看到越来越多的城市成功女性在为爱情和婚姻大事挣扎，于是推出了大受欢迎的电视系列剧“ Sex and the City ”。

什么趋势将很可能影响你的行业、不可逆、具有清晰的发展方向？这些趋势将如何影响你的行业？这些都弄清楚之后，那么你怎么样才能从中挖掘客户价值呢？

考虑新的市场空间

通过超越传统竞争范围的思维，你可以找到打破常规的战略行动，重新构筑市场边界，开创蓝海市场。发现和开创蓝海市场机会的过程不是预测和占卜行业趋势，也不是试验企业经营者偶然想到的一些疯狂的新业务的试错过程。相反，它是企业经营者以一种全新的方式重新构建市场状况的有序过程。通过重新构建现有的行业和市场边界，他们就可以将企业从打破头的红海竞争中解脱出来。图 3－5 对“ 六方式分析框架 ”作了一个小结。

图 3-5　从肉搏式竞争到蓝海战略

	肉搏式竞争	开创蓝海战略
行业	关注行业内的竞争者	放眼替代性行业
战略业务类别	在某个战略业务类别中建立竞争优势	放眼同一行业中的不同战略类型
购买者群体	为既定的购买者群体提供更	重新定义行业内的购买者群

	好的服务	体
产品或服务的范围	在行业既定范围内最大化产品或服务的价值	放眼互补性产品或服务
功能导向和情感导向	在行业既定导向下提高价格竞争力	重新思考行业的导向
时间	等外部趋势出现后被动地适应	通过采取行动改变外部趋势

现在，我们就可以通过这六种方式开始企业的战略策划过程。接下去，我们来看看你如何重构战略策划过程，将重心放在主要方面，并且运用这些思维方式来制定你自己的蓝海战略。

第四章　关注全景 而非数字

在了解了创造蓝海的种种路径之后，下一个问题就是如何协调你的战略规划过程，做到关注全局，并且在绘制公司战略布局图时，应用这种观点制订蓝海战略。这是一个不小的挑战。我们的研究表明：大多数公司的战略规划过程仍着眼于红海，倾向于驱使公司在现有的市场空间内展开竞争。

设想一个典型的战略计划。该计划首先从一个冗长的现有产业状况和竞争状况的描述开始。其次是讨论如何增加市场份额、夺取新的市场份额或降低成本。紧接着是众多的目标与建议的纲要计划。整个预算几乎也是一成不变的按计划完成，计划书中图文并茂，有丰富的图片与过多的电子表格。在准备一些大型文件时，这一过程更是登峰造极。这些文件通常来源于不同部门人员提供的数据资料罗列，而这些部门人员之间常常有相互冲突的议程、缺乏足够的沟通交流。在这个过程中，管理者花费大量的考虑战略的时间来填写一些空格和数字，而不是考虑表格以外的事情，以及发展一个如何规避竞争的清晰图景。如果你要求一些公司用几页幻灯片演示一下他们的战略计划，你会毫不惊奇地发现，几乎很少有企业能展示清晰或有说服力的战略脉络。

难怪只有很少的战略计划能够导致蓝海的创造和实施。原因可能是管理层被混沌状态所麻痹，或是员工处于基层，对公司战略知之甚少。但进一步了解则发现，大多数公司在制订计划时缺乏战略眼光，只有一些具体措施的罗列，这些措施单独看好像有意义，但却不是一个有机的整体，缺乏统一而明确的方向，无法使公司卓尔不群，更遑论规避竞争了。这听起来是否象您所在公司的战略？

这把我们带入蓝色海洋战略的第二个的原则：关注全景，而非数字。该原则关键是要减少规划风险，避免投入很多精力和时间，但制订的仍是红海战略的计划。在此我们开发了一种取代传统战略计划过程的方法，该方法不是通过撰写文件，而是通过描绘战略布局图，持续地制订和调整战略，使更多的员工提高创造性，拓展公司的蓝海视野。战略布局图更加易于理解，便于沟通，从而使得执行更加有效。

关注全景

在我们的研究和咨询工作中，我们发现绘制战略布局图不仅可以展示一个公司现有市场的战略状况，而且可以帮助公司描绘其未来的战略。通过建立一个围绕战略布局图的公司战略规划过程，公司以及其管理者可以集中他们的主要精力在大的画面上，而不是沉溺于琐碎的数字、术语以及经营细节中。

如以前章节所揭示的那样，绘制一个战略布局图意味着要完成三件事情。首先，要清楚地描绘影响行业企业之间竞争的因素（以及未来可能出现的因素），显示行业的战略轮廓。第二，要显示现有的和潜在的竞争者的战略轮廓，识别他们重点投资的战略因素。最后，要显示本公司的战略轮廓或价值曲线，描绘本公司投资于什么样的竞争因素，以及公司在未来如何投资于这些因素。如第二章所述，成功可能性较大的蓝海战略还有其它三个补充特性：即重点突出、与众不同和令人信服的主题。如果一个公司的战略轮廓不能清楚地揭示这些特性，则该战略可能过于含糊、没有特色，难以沟通，执行起来的成本可能较高。

绘制你的战略布局图

绘制一个战略布局图很不容易，甚至识别竞争的关键因素也远非轻而易举。如你所见，最后完成的图表通常与初稿大相径庭。

在某种程度上，评估你的公司和竞争对手在不同竞争因素上水平如何，也同样具有挑战性。大多数管理者对竞争者做法的了解，仅限于在自己负责的部门工作范围内，很少有管理者能看清楚他们所在产业总的动态。举例来说，一个航空公司的餐饮部经理对其它航空公司在饮料方面如何比较高度敏感。但这种对局部的重视却可能使他见树不见林。对餐饮部经理来说，自己看起来很重要的因素在顾客看来却无所谓，因为顾客着重的是航空公司提供的整体服务。有些经理们以内部收益为基准来定义竞争因素。例如，一个首席信息官（CIO）会以 IT 基础设施的数据挖掘能力为骄傲，而这却让客户莫名其妙，因为他们更关注的是速度和使用的便利性。

在过去 10 年，我们开发了一套条理清楚的过程，来绘制和论述战略布局图，以促使公司战略向蓝海转变。某个有着 150 年历史的金融服务集团，我们姑且称

之为欧洲金融服务集团（EFS），就是采用此过程制定了一个摆脱竞争的战略。结果使得 EFS 集团在第一年就获得了 30%的收益增长。这套过程是以创造蓝海的六条路径为基础，涉及许多视觉激励的成份，以启发人们的创造性。该过程有以下四个步骤（见表 4-1 所示）。

表 4-1 战略视觉的四个步骤：

1、视觉唤醒	2、视觉探索	3、视觉战略展示	4、视觉交流
• 通过绘制你的当前战略布局图来比较你和你的竞争者的业务 • 看你的战略需要改变的地方	• 深入基层，探索创造蓝色海洋战略的六条路径 • 观察替代产品和服务的独特优势 • 看你需要剔除、创造和改变哪些因素	• 基于涉及观察绘制出你的未来战略布局图 • 听取客户、竞争对手的客户和非客户对你绘制的各种战略布局图的反馈意见 • 吸取反馈，构建最佳的未来战略	• 将战略转变前后的比较放在同一页纸上，以便于比较 • 只支持那些能使和公司新战略一致的项目和运营措施

第一步：视觉唤醒

一个常见的错误就是，在对目前竞争状况现状还没有达成一致意见之前，就开始讨论战略的变化。另一个问题是经理们通常不愿意接受变革，他们或许是出于既定利益的考虑，或许是觉得时间最终会证明他们的选择是对的。的确，当我们询问企业经理是什么能帮助他们出发去寻找蓝海，引入变革，他们通常会说，这需要一位意志坚定的领袖，和一次严重的危机作为突破口。

幸运的是，我们发现，要求企业经理们绘制公司战略的价值曲线可以使他们认识到变革的需求。就像一个叫醒电话一样，它可以有力地唤醒企业去挑战他们的现有战略。这就像 EFS 集团，曾经长期确实清晰而沟通顺畅的战略，企业内

部也因此而分化。EFS 地区分公司的高级经理们对总部主管的傲慢态度深恶痛绝，他们认为总部的管理方式是把“基层都当傻子”，只有“总部才有脑子”。这种矛盾使得 EFS 集团更不容易认清自己的战略问题。然而在公司能够绘制出一个新的战略之前，对当前战略定位状况的理解达成共识至关重要。

EFS 集团开始集合来自欧洲、北美、亚洲、澳洲等全球分支机构的超过 20 个高级管理者，然后把他们分成两组。一组主要负责制作公司的价值曲线，描绘 EFS 集团在传统的企业外汇交易业务方面，相对于竞争对手的现有战略轮廓。另一组负责为 EFS 集团新兴的网上外汇交易业务作同样的描述。给两组的时间都只有 90 分钟，因为如果 EFS 集团的战略够清晰，那就肯定很快可以描绘出来。

这是一场痛苦的体验。两组就什么构成竞争因素，这些素是什么等问题展开了激烈的争论。不同的因素在不同的区域，甚至是不同的顾客群中，其重要性看来都各不相同。例如，欧洲区认为，在传统外汇业务中，基于客户的避险心理，EFS 集团必须提供针对风险管理的咨询服务。然而美国区则认为这个因素不太重要，他们强调速度的价值与使用的便利性。许多人都认为只有自己的想法才是唯一正确的。例如一个网上业务方面的经理认为，如果能向顾客提供即时确认交易的服务，就能吸引和留住客户，而其他人都认为这项服务没有必要。

尽管遇到了这些困难，两个小组还是完成了他们的作业，并在所有参与者面前展示了他们绘制的画面。结果如图 4-2 和 4-3 所示。

表 4-2 企业外汇交易战略布局图（传统业务）

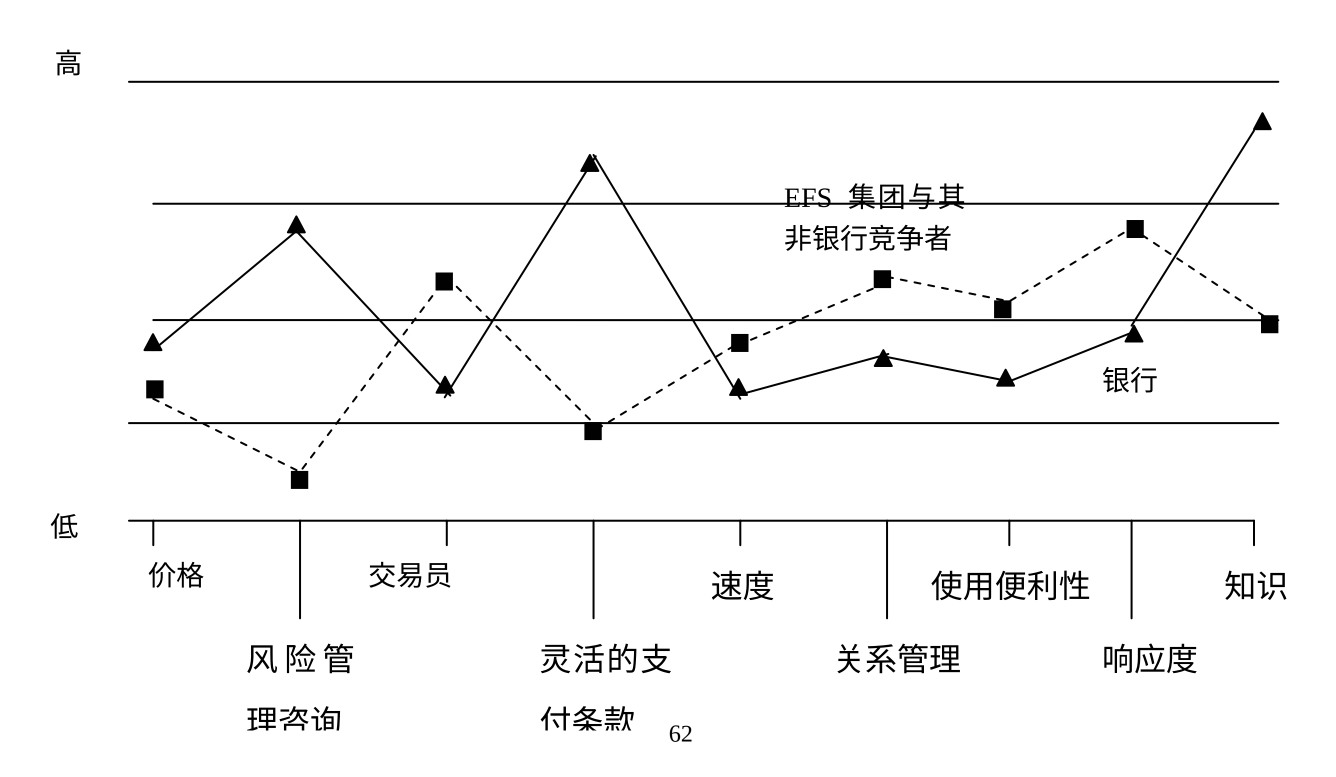
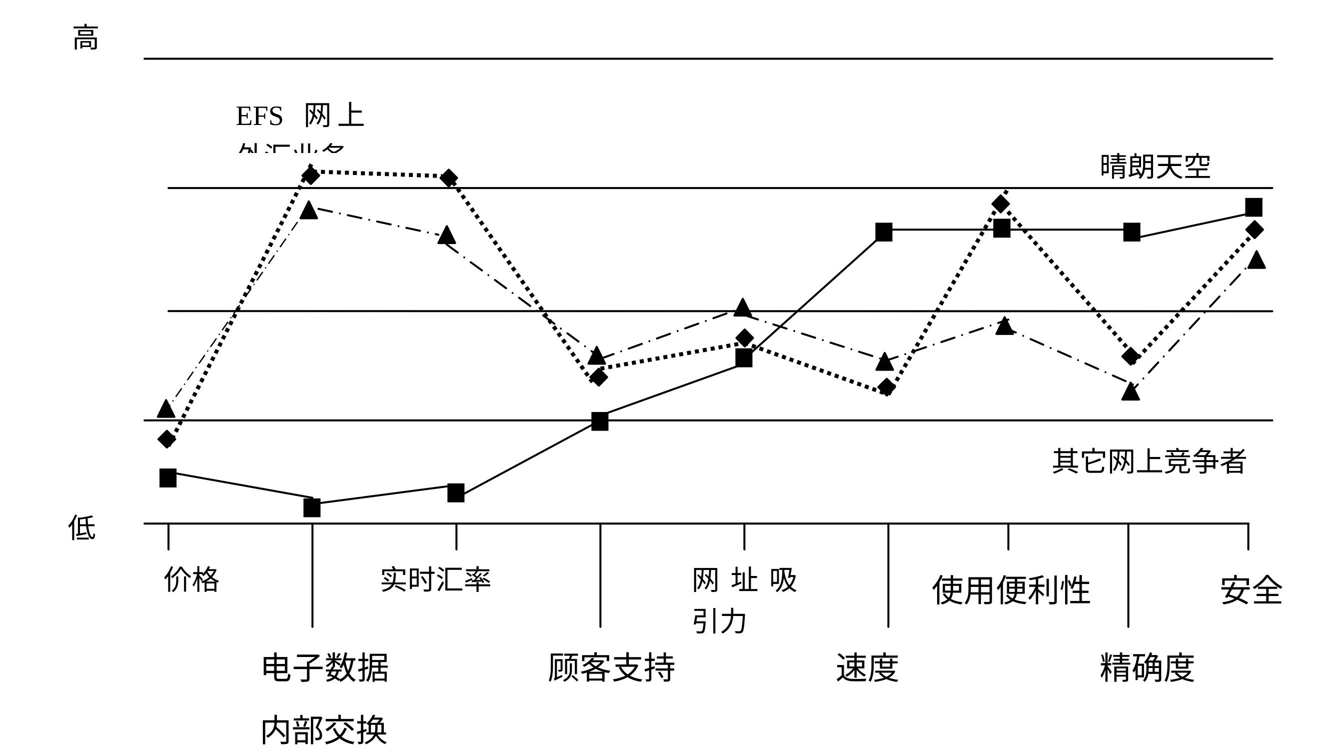


表 4-3 企业外汇交易的战略布局图（网上业务）



这些图画清楚地揭示了公司战略的缺失。EFS 集团的传统业务的网上业务的价值曲线都严重地缺乏重点，公司对业务运营中各种各样的因素都加以投入。而且，EFS 集团的两条曲线与竞争者的曲线非常相似。这就不奇怪，这两组都无法提出一个针对该组价值曲线、令人印象深刻的宣传主题。

图上也显示了其战略自相矛盾的地方。例如网上业务对网站的使用便利性大力投入，为此还得了几次奖，但非常明显的是速度被忽略了。EFS 集团的网站打开速度是同业中最慢的，这也许可以解释，为什么这样一个受到好评的网站在吸引客户，以及把他们转化为实际销售方面却相对较差。

最大的震动也许来自 EFS 集团与竞争对手战略的比较上。网上业务组意识到最强的竞争者，我们称作："晴朗天空（clearskies）"已经有一个重点突出、独一无二、容易沟通的战略：即"按一下鼠标就完成的便利外汇服务"（One-click E-Z FX）。晴朗天空（clearskies）成长很快，并正在摆脱红海领域。

面对公司缺陷的直接证据，EFS 集团执行者不可能再为其不明确、不新颖、难以沟通交流的战略进行自我辩护了。绘制战略布局图要比基于数字和文字的论证更能证明变革的必要性，这就使高层管理者产生了认真反思公司现有战略的强

烈愿望。

步骤二：视觉探索

敲响警钟仅仅是第一步。下一步是派一个团队到基层去，使管理层面对他们必须搞清的事情：人们究竟为什么使用或不使用他们的产品和服务。这个步骤看起来很简单，但我们发现管理者经常把这部分战略制定过程外包出去，他们依赖的是外人所提供的报告。

一个公司不应该将其眼睛外包给别人。亲力亲为的观察是无可替代的。好画家是不会按其他人的描述或根据照片作画，他们自己观察事物。对战略家来说也是一样的道理。迈克尔·彭博在成为纽约市市长以前，被誉为有商业远见的人，因为他认识到金融信息的提供者需要同时为用户提供在线分析工具，帮助他们分析数据。虽然他是第一个告诉你这一结论的，但其实这样的想法对于使用路透或道琼斯指数交易系统的人来说早已是显而易见的。在彭博之前，交易者使用纸、笔、计算器抄下报价和进行计算。这种做法费时费钱，出错也在所难免。

象这样伟大的战略洞察力与其说是天赋的结果，还不如说是深入基层，挑战竞争边界的结果。在彭博的案例中，他的感悟就是来自于将行业的重心从购买者转向使用者：即交易者和分析师。这就使他能看到别人看不到的东西。

明显，首席需要了解的是顾客。但绝不能到此为止。你还应该进一步了解非客户。当客户和使用者不是同一群人，你就要象彭博那样，把观察扩展到使用者。你不仅要与这些人交谈，还要观察他们的行动。认清和自身产品一起提供的互补性产品，也可能让你有所启发，创造商机。例如去看电影的父母们需要给孩子找临时保姆，就象欧洲影院经营商 Kinepolis 集团发现的那样，增加影院内的托儿服务可以增加上座率。最后，你需要看一看消费者是如何找到其它替代方式，实现你的产品和服务满足的需求。例如，驾车就是飞机旅行的一种替代方法，因此你也应该检查其独有的好处和特点。

EFS 集团让经理们到基层蹲点四个星期，探索创造蓝海的六条路径。在这个过程中，每个人将要采访和观察与企业外汇业务有关的 10 个人，包括过去的客户、新客户、EFS 集团的竞争者以及替代性行业的客户。经理们也超越公司的传

统产业边界之外，接触一些还没有使用企业外汇交易服务，但在将来也许会使用的公司，例如亚马逊这样基于互联网开展全球业务的公司。他们采访了企业外汇交易的最终用户——企业的会计和出纳部门。最后他们特地观察了客户使用的辅助产品和服务——财务管理和定价系统。

基层调研推翻了许多经理们在第一步战略创造过程中得到的结论。例如，原来几乎每个人都同意的客户经理是成功的关键，这也是 EFS 集团为之自豪的。现在却被证明是公司的致命弱点：顾客讨厌浪费时间与客户经理周旋。对买方来说，客户经理就是因为 EFS 集团没能兑现承诺的服务，派来补救关系的人。

令人惊讶的是，客户最重视的因素正是获得迅速的交易确认。而之前只有一位经理认为这是重要的。EFS 的经理们发现，客户的会计人员花费很多时间打电话确认对方是否已付款，款项什么时候收到。客户每天接到许多电话，都是关于同样的问题，而他们要答复电话咨询，就必须再打电话给外汇服务提供商，即 EFS 集团或其竞争对手，耗费的时间就更多了。

接下来，EFS 的经理小组又被送到画板前。这一次，他们必须提出一项新战略。每一组必须采用第三章介绍的六条路径框架绘制六条新的价值曲线，每条新的价值曲线必须描绘一种能使公司在市场中脱颖而出的战略。通过要求每一组作六幅战略布局图，我们希望推动经理们提出创新性的建议，打破他们传统的思维边界。

每组必须为每种视觉战略写出令人信服的宣传主题，抓住战略的精髓，直接吸引买家。组员的提议包括：“交给我们办”（Leave it to us）、“使我更精明”（Make Me Smarter）、“信任交易”（Transactions in Trust）。两组之间表现出强烈的竞争感觉，使得整个过程有趣而充满干劲，驱使两组人去发展蓝海战略。

第三步：视觉战略展示

经过两个星期的反复绘制，两组都在视觉战略展示会上发表了他们的战略布局图。参加者包括企业高层，但主要由 EFS 集团外部的一批顾客代表组成，包括经理们在实地调研中会见的非客户、竞争对手客户和 EFS 集团最挑剔的客户。每组只有 10 分钟来展示每条曲线，因为如果超过 10 分钟还表述不清楚，那可能

就太复杂了，没什么用处。战略布局图被挂在墙上，观众很容易就看到。

等到 12 种战略布局图演示完毕，每位裁判员——由受邀的参与者担任——都发给五张便笺纸，让他们贴到他们最喜欢的战略旁边。如果裁判觉得哪项战略特别有说服力，也可以把所有的五张纸条都贴在一个战略旁边。这种方法的透明化和即时性避免了战略规划过程中常见的公司政治纠葛。经理们要想获得认同，只能依靠其价值曲线的独特性、清晰度以及推介的效果。例如，有一项战略是这样开头："我们的战略如此巧妙，你看了不会成为我们的客户，你将成为我们的追星族"。

在纸条贴完后，我们让裁判解释他们的选择，从而为战略制定过程增加另一层反馈。我们还要求裁判员解释为什么他们不投票给其它的价值曲线的原因。

当两个小组综合了裁判员的选择之后，他们认识到自己原来所认为是关键竞争因素的，其中有 1/3 实际上对客户来说是无关紧要的，另外 1/3 在视觉唤醒阶段没有充分表述而受到了忽视。很明显，经理们需要重新评估他们长期抱有的假设，比如 EFS 集团的网上业务和传统业务应该分离。

他们也了解到，各个市场的顾客都有一套基本的需求，并期望相似的服务。如果你满足这些普遍的需求，客户将很乐于放弃其它要求。只有在这些基本需求不同时，才谈得上地域的差异。这对那些宣称他们地区有独特需求的许多人来说，这无疑是一个新发现。

在战略展示之后，各组最后得以完成他们的使命。他们画出了一个价值曲线，该价值曲线比他们以前画出的东西更加真实地反映了现有战略轮廓的价值曲线，部分是因为新的战略布局图撇开了 EFS 集团过去对网上和传统业务貌似有理的区分。更重要的是，经理们现在能够描绘的未来战略既与众不同，又能满足市场真实但隐藏的需求。图 4-4 展示了公司现有战略与未来战略的鲜明对比。

如图所示，EFS 集团的未来战略剔除了客户支持，减少了对客户经理的投入，改为仅为"AAA"级客户配备客户经理。这一措施大幅减少了 EFS 集团的成本，因为客户经理是其业务运行中成本最高的部分。EFS 集团未来战略强调使用的便利性，安全性、准确性和速度。这些因素将通过电脑化来实现，并允许客户直接输入数据，而无需再给 EFS 发传真。

这种做法也令客户公司的交易员节省了时间。过去大部分时间都花费在文件

工作和纠错方面，现在则能够提供更丰富的市场评论，这是一个关键的成功因素。EFS 集团运用互联网，给所有的客户发送自动确认函，以及提供付款跟踪查询服务，就象通过联邦快递和 UPS 邮寄包裹那样。以前，外汇交易行业从来不提供这些服务。图 4-5 总结了 EFS 集团完成价值创新的四个动作。而价值创新正是蓝海战略的基石。

新的价值曲线展示了成功战略的标准。较之以前的战略，该曲线展示的战略重点更为突出，各项投资也比以前更拥有把握，相比行业竞争者的战略曲线明显不同，并且有着一个令人信服的宣传主题：“企业外汇业的联邦快递：简便、可靠、快捷和可迹可循”。通过把网上和传统业务合二为一，EFS 集团大大减少了业务运营模式的复杂性，使得战略的执行变得更加容易。

图 4-4 EFS 集团战略转变前后的价值曲线

EFS 集团的新战略
转变前 EFS 和其他传统竞争者的战略
价格
关系管理
会计经理
企业经销商
使用便利性
安全性
准确性
速度
市场解释
确认
跟踪

图 4-5　消除——减少——增加——创造 蓝图，EFS 集团案例

剔除 客户支持	**增加** 使用便利性 安全性 准确性 速度 市场评论
减少 客户经理 客户企业交易员	**创造** 确认 查询

第四步：视觉交流

未来战略确定之后，最后一步就是用合适的方式进行交流沟通，使得员工容易理解。EFS 集团把一张显示新旧战略轮廓对比的图片发给每个员工，使他们能够看清公司目前的情况，以及公司需要在哪些方面集中努力，以开创辉煌的未来。参与开发这些战略的高级经理们与他们的下属直接沟通，帮助他们解读画面，向他们解释为了开创蓝海，需要剔除、减少、增加以及创造哪些东西。员工们被这种清晰的行动计划所鼓舞，很多人把图片订在工作间的墙上来提醒自己：EFS 新的重点，以及需要填补的差距。

新的战略布局图是决定投资的参照。只有那些能够帮助 EFS 集团从旧的价值曲线移动到新的价值曲线的措施才被予以放行。例如，当地方分部要求 IT 部门增加网站的链接时，这在过去 IT 部门毫无异议，而现在 IT 部门会要求他们解释这些新的链接如何帮助 EFS 集团迈向新的战略轮廓。如果地方分部不能给出解释，这项要求就会被否定，而这样做使得网站更加清晰明确而不是混乱不清。同

样，当 IT 部门向高层推荐一套价值数百万美元的后台系统时，这套系统满足新价值曲线战略需求的能力就是主要的评判指标。

企业层面的战略视觉化

在企业从红海向蓝海转变时，将战略视觉化也有利于企业各个业务部门与总部的对话。当业务部门互相展示战略布局图后，他们就能够加深对公司其它业务的理解。此外，这个过程还促进了最有效的战略实践在各业务部门之间的转移。

使用战略布局图

为了了解运作的过程，让我们来看看韩国三星电子在其 2000 年公司会议上是如何运用战略布局图的。这次会议有 70 多位高层经理参加，其中包括公司的 CEO。业务部门负责人向高层和其它部门负责人展示了他们的战略布局图和实施计划，讨论非常热烈。一些部门负责人提出，由于他们负责的业务面临激烈的竞争，对构建未来战略的贡献有限。业绩不佳的部门感到他们别无选择，只能提供与竞争对手相同的产品和服务。而当三星增长最快的单位之一——移动电话部——展示战略布局图的时候，这些观点被证明是错误的。这个部门不仅拥有与众不同的价值曲线，也面临着最激烈的竞争。

三星电子于 1998 年建立了价值创新计划中心（VIP），将重大业务决策中使用战略布局图的做法制度化。三星各业务部门、各职能团队的核心成员汇聚到 VIP 中心来讨论他们的战略计划。这些讨论最终反映在战略布局图上。

VIP 中心配备有 20 个项目室，它运用自主研发的价值创新知识，帮助业务部门做出产品和服务有关项目的决定。在 2003 年，中心完成了 80 多个战略项目，开设了 10 多个 VIP 分部，以满足各部门日益增长的业务需求。例如，2002 年 12 月推出的世界领先的 40 英寸液晶电视，就是一个项目组在中心耗时 4 个月的努力成果。全球最畅销 SGH T-100 型手机也是如此，目前已销售了 1000 多万部。

自 1999 年起，三星电子开始举行价值创新企业年会，该公司高层经理主持。在年会上，人们通过演示和展览来分享三星公司大获成功的价值创新项目经验，最优秀的项目还获得奖励。用这种方法，三星电子建立了一套共同的内部语言，

为公司注入新的企业文化和战略规范，使公司的业务构成从红海转向蓝海[7]。

你所在的业务部门领导是否对其它业务缺乏理解？你最好的战略实践是否在其它部门之间缺乏沟通交流？那些业绩不佳的部门是否急于把不好的的表现归因于竞争态势？如果对每个问题的答案都是“是”，那么就试着重新绘制战略布局图，然后分享一下各业务部门的战略布局图吧。

使用领先者-迁移者-安于现状者（PMS）方位图

战略视觉化可以帮助负责企业战略的管理者预测和计划公司未来的增长与利润。在我们研究中，所有创造蓝海的公司都已经是其所在行业中是领先者，不一定是指技术层面上，而是把他们提供给客户的价值推向新的前沿。借用领先者的比喻使我们便于讨论现有与未来业务的增长潜力。

一个公司的领先者是指那些提供前所未有的价值的业务项目。它们是你的蓝海战略单位，是最有力的利润增长来源。这些业务受到客户的广泛支持，在战略布局图上，它们的价值曲线与竞争者迥然不同。在另一个极端的就是安于现状者，其业务的价值曲线遵从行业的基本形状。这些属于“我也是（me -too）”型的业务。安于现状者通常对公司未来增长做不出很大贡献，他们深陷于红海之中。

迁移者的潜力介于以上两者之间，这些业务项目对价值曲线受到各项因素进一步发挥，以更低廉的价格向顾客提供更多东西，但不改变价值曲线的基本形状。这些业务项目带来增长，但不能带来创新的价值，因此在战略上处于红海和蓝海之间。

对追求利润增长的企业管理团队来说，一项有用的练习就是将公司现有的和计划中的业务标绘在 PMS 方位图上。为了便于练习，先解释一下有关词汇。安于现状者指的是“我也是（me-too）”型的业务，迁移者是比市场中大多数对手都强的业务项目，领先者被定义获得客户广泛支持业务项目。

如果现有的和计划中的业务构成主要由安于现状者组成，那么公司的增长水平就低，基本局限在红海之中，需要努力推进价值创新。尽管某些安于现状的业务项目目前仍能赚钱，但它很可能已落入竞争者攀比、模仿、进行价格竞争的陷阱。

如果现有的业务包括许多迁移者，那么可能获得合理的增长。但公司缺乏开

拓增长的潜力，会有被其它创新价值公司排斥的风险。我们发现，一个产业的安于现状者越多，价值创新的机会，以及创造新市场空间的蓝海机会就越大。

这个练习对于那些希望企业超越今天业绩表现的管理者来说特别有价值。收益、利润率、市场份额和客户满意度是公司现在状况的衡量标准，但与传统战略思维不同的是，这些衡量标准不能指出未来的方向。环境的变化太快了。今天的市场份额只是是一项业务在过去的表现。想一想 CNN 公司进入美国新闻市场时所带来的战略逆转和市场份额的颠覆吧。历史上拥有巨大市场份额的美国广播公司 ABS、哥伦比亚广播公司 CBS 和全国广播公司 NBC 都因此受到重创。

高层经理们应该将价值和创新作为管理业务的重要指标。以创新为指标，是因为没有创新，公司将陷入在竞争中小幅改进的陷阱。以价值为指标，是因为只有将创新的理念和购买者愿意购买相联系，才能创造利润。

很明显，高级管理者应该做的，就是令企业未来的业务构成向领先者倾斜，这才是利润增长的途径。表 4-6 的 PMS 地图描绘了这一转变轨迹，以散点标出了一家企业的业务构成。图中的 12 个点，代表企业现有的 12 项主要业务，其重心正由安于现状者向迁移者和领先者转移。

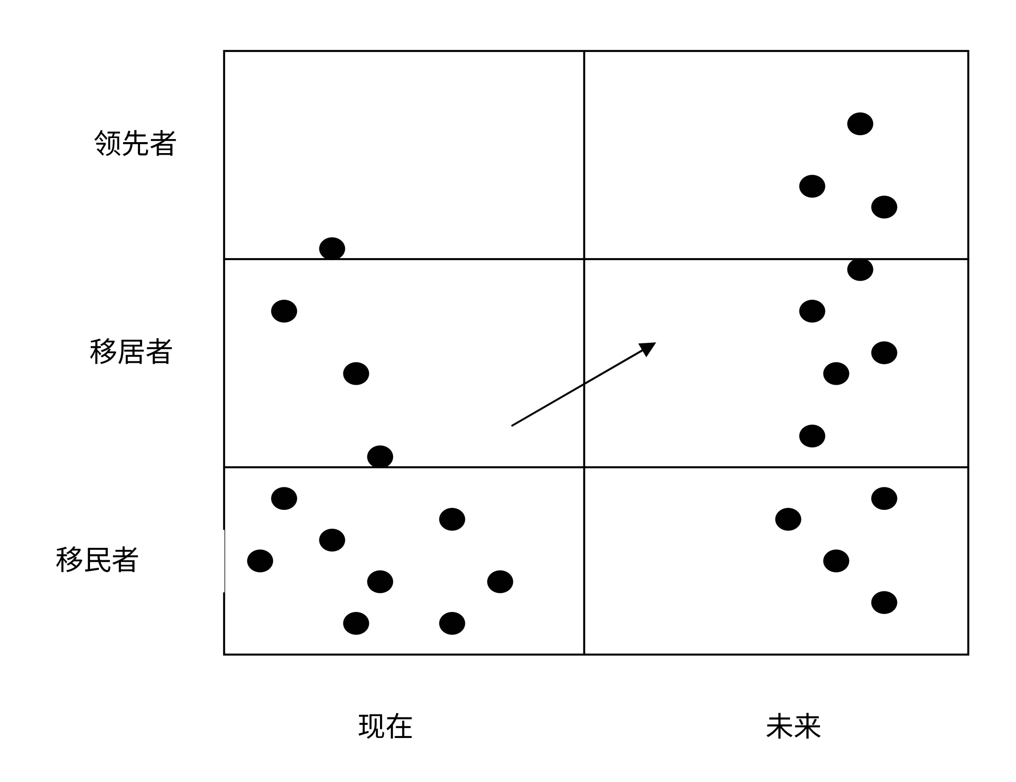
然而，在把业务推向领先者的过程中，高级经理们应该意识到尽管安于现状者的增长潜力小，但他们却是今天的现金产生者。另一方面，领先者虽然具有最大的增长潜力，但往往在增长和扩张的开始阶段消耗现金。很明显，高级管理者的目标应该是管理好企业的业务构成，使企业在利润增长与现金流量两方面保持恰当的平衡。

克服战略规划的不足

管理者经常明确或含蓄地对现有的战略计划表达不满。对他们来说，战略计划应该集思广益，而不是从上而下或自下而上的过程。他们认为战略计划的过程中应该有更多的对话，而不是由文件资料推动的。这个过程应该关注全局，而不是操练数字。应该是一个创造的过程，而不是纸上谈兵。应该鼓舞人心，调动大家的自觉性和积极性，而不是讨价还价的谈判过程。然而，尽管人们对变革的期望很大，但却少有人研究提出现有战略规划方式之外的其它方法。战略规划可以

说是最基本的管理任务，不仅任何公司都要做，而且应该每年要花费数月的艰苦努力来完成这一过程。

表 4-6 检验业务组合的增长潜力



围绕构建新战略布局图的过程，可以消除许多企业经理对现有战略规划方式的不满，产生了一些好的结果。就象亚里斯多德指出的那样：“灵魂总是通过形象思考的。”

当然，绘制战略布局图和 PMS 图并不是战略规划过程的所有组成部分。在一定阶段，研究数据和编写文件也是必须的。但我们相信，如果管理者能从如何摆脱竞争的全局开始考虑问题，处理起细节来就更容易了。我们所建议的战略视觉化系列方法将使战略本身进入战略规划中，它们将大大提高你创造蓝海的机会。

如何使你创造的蓝海最大化？这正是下一章要讨论的问题。

第五章　超越现有需求

任何公司都不希望在跳出红海领域之后，发现自己置身于一个小水塘。问题是，如何最大限度地扩大所要创造的蓝海领域。这就涉及蓝海战略的第三条原则：超越现有需求。作为价值创新的关键因素，这种方法通过汇聚对新产品的最大需求，降低新市场带来的规模风险。

为此，公司要挑战两种传统的战略思维：一是只注意现有客户；二是进行更加精细的客户细分。公司提升市场份额的典型方式，就是努力维持和扩大现有客户群。而这就经常引发对客户偏好的进一步细分，以便提供量身定做的产品。一般而言，竞争愈激烈，产品的专业化愈明显。而在此过程中，目标市场将会变得十分狭小。

要想最大限度地扩大蓝海，公司就必须反其道而行之。企业应关注潜在客户，而不应只着眼于现有客户；应致力于大多数客户的共同需求，而不是注重客户的差异化。这样才能让公司超越现有需求，开辟一片之前未曾有过的庞大的客户群。

拿卡罗韦高尔夫公司（Callaway Golf）来说吧。它通过关注非客户群而扩大了对产品的新需求。在美国高尔夫行业为在现有客户群中争夺更大的份额而打得头破血流的时候，卡罗韦通过研究乡村俱乐部的体育爱好者和普通百姓为什么没有参与高尔夫运动而创造了新的蓝海需求。它发现了这个庞大非客户群的强烈的共同点：他们认为击中高尔夫球是件十分困难的事。球杆的头太小，在挥杆时必须聚精会神，手眼非常协调，而这需要耗费时日方能掌握。于是，大量的练习使得新手很快就兴趣索然。

这种理解为卡罗韦汇聚客户的需求提供了启发。由此得到的答案就是大贝莎——一种大头高尔夫球杆，使击球变得特别容易。大贝莎不仅把众多的非客户变成自己的客户，也给已有的高尔夫玩家倍感愉悦，很快成为一种畅销品。出乎意料的是，居然有大量的现有客户在提高击球稳定性的练习过程中，也有着同样的烦恼。大头球杆也降低了这方面的难度。

然而有趣的是，与非客户不同，现有客户早已默认了游戏的困难性——虽然并不喜欢，他们已经很自然地认为，高尔夫就应该是这么玩的。他们主动承担

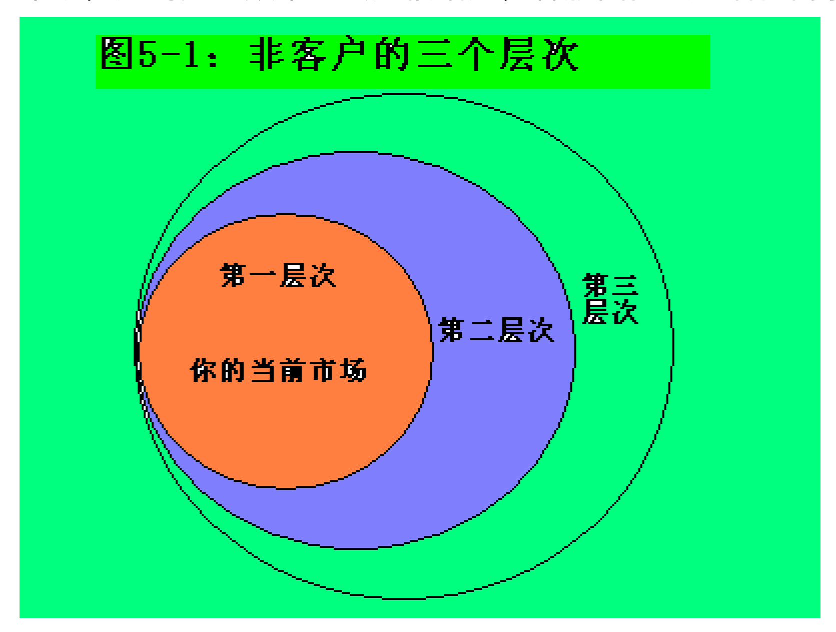
了提高技艺的责任，而没有向球杆的制造者抱怨他们的不满。通过把目光转向非客户的共同点——而非差异性——卡罗韦发现了汇聚需求的办法，并为庞大的客户群和非客户群都创造了价值。

关注的焦点究竟何在——是获取现有客户的更大份额，还是把行业的非客户转化为新需求？是寻找消费者强烈共同诉求，还是通过进一步的细分和专业化来满足客户的差异化？要超越现有需求，就要先考虑非客户，然后才是客户；先考虑共同点，再考虑差异化；先考虑整合，然后才是进一步细分。

非客户的三个层次

虽然大量非客户的存在提供了许多蓝海机会，但没有几家公司能敏锐地认识到：他们的非客户是谁？如何才能进行开发？要想把巨大的潜在需求转化为实际的需求，让新客户蜂拥而至，就需要深化对大量非客户的认知。

按照距离现有市场的远近程度，可以转化成为客户的非客户可以分为三个层次。如图 5-1 所示，第一层距离现有市场最近，位于市场的边缘。这个层次的客户是出于需要而最小限度地购买本行业的产品，内心并不情愿；如果有选择的话，他们会转向购买其它产品。然而，如果能提供新的价值，他们不仅留在这个市场，其购买的频率也会成倍增加，释放出巨大的潜在需求。



（图释：第一层：即将转化的非客户，位于现有市场边缘，随时准备改变选择；

第二层：拒绝性的非客户，心存疑惑、选择了你的对立市场；

第三层：未经开发的非客户，处于距你遥远的其他市场。）

第二层是拒绝使用你所在行业产品的那些人。他们也曾将你的产品作为一种备选方案，但却最终没有选择。比如，在卡罗韦案例中的那些体育爱好者，他们可以选择高尔夫，但最终选择的确实其他运动项目。

第三层距离你的市场最为遥远，他们从来就没有想过要使用你的产品。通过关注这些非客户群体和现有客户的关键共同点，公司就能知道如何将他们带入新市场中去。

那么，让我们分别看看这三层非客户，想一想如何能够吸引住他们，扩大你的蓝海吧。

第一层非客户

这一层次即将转化的非客户，就是那些凑合着使用当前市场产品但骑驴觅驴的那些人。一旦发现更好的选择，他们就会马上改变主意。从这种意义上讲，他们处在市场的边缘。当这种类型的非客户数量增加时，市场就会变得不景气，企业发展也会出现问题。然而，封闭在这一层次非客户群中的，是大量有待释放的未开发的需求。

看看“ 来一客 ”（Pret A Manger）的做法吧。这是一家 1988 年开业的连锁快餐店，它就通过满足了第一层次非客户群的巨大潜在需求而扩大了它的蓝海。在它之前，欧洲的市中心上班族一般会在餐馆吃午饭，饭菜的质量和环境都不错；但是，第一层非客户的数目却日益增加，并呈上升趋势。对健康饮食的日渐关心让人们动起了在饭馆外就餐的念头；而上班族也并不总是有时间坐下来慢慢吃饭，况且，天天进饭馆也是比较费钱的。所以，越来越多的人要么匆匆忙忙将就一下，要么从家里带饭，或者干脆把午饭给省了。

这些第一层非客户其实是在寻找更好的解决方案。尽管他们的要求看起来各有不同，但有三点是一致的：快速就餐，新鲜健康，价格合理。

这一认知清楚地显示出“ 来一客 ”是如何开启和汇聚未开发需求的。很简单，它使用上好原料，每日制作和饭馆质量水平媲美的新鲜三明治；贩卖的速度

比饭馆快，甚至比快餐还快；包装整洁，价格公道。

想想“来一客”的样子吧。踏入“来一客”，犹如进入一间明亮的装饰艺术工作室。沿墙摆放的是洁净的冷冻货价，上边码放着三十多种采用当天早上新进原料制作的冰激凌（平均价格在 4～6 美元）。客人也可以选择其他新鲜制品，如沙拉、酸奶、雪糕、混和果汁、寿司等。每家店铺都有自己的厨房，非鲜活品皆由优质厂商生产。即便是纽约的店铺，“来一客”的法式面包也来自巴黎，新月面包来自比利时，丹麦馅饼来自丹麦本土。所有的食品都不会放到第二天，当天卖剩的全都送给无家可归的流浪汉。

除了提供新鲜、健康的三明治和其他新鲜食品外，“来一客”还加快了顾客的消费循环：把快餐的排队——点菜——付帐——等待——取菜——坐吃的循环变为浏览——自取——付帐——离开。顾客从排队到离开平均只需花费 90 秒钟，如此迅速的原因在于“来一客”采用高度标准化的生产线大量生产成品三明治及其他产品，并不招呼和伺候顾客；顾客完全自助，犹如在超市里一样。

当一般的餐馆正饱受需求不旺困扰时，“来一客”却把即将转化的非客户变为自己蜂拥而至的核心客户，这些客户到“来一客”的次数甚至比原先光顾餐馆的次数还有过之。和卡罗韦的例子一样，除了原来就喜欢打包外卖的客人外，喜欢在餐馆就饭的顾客也聚集到了“来一客”。餐馆午饭本来是可以接受的，但第一层非客户的三个关键共同点对他们也有吸引力，尽管与即将转化的那些非客户不同，他们并未想到过质疑自己的午餐习惯。结论就是：非客户比相对安于现状的现有客户更能提供一个深入研究，开发和培育蓝海的机会。

而今，“来一客”设在英国的 130 家店铺每年能卖 2500 多万个三明治，并且最近还在纽约和香港新开了店面。2002 年，其销售收入超过了 1 亿英镑，其增长的潜质诱使麦当劳购买了它 33%的公司股份。

第一层非客户重新选择产品的根本原因是什么呢？就是他们的共同需求。着眼于共同点，而非不同之处，就会慢慢体会到如何汇聚消费者，释放出大量的潜在的未满足需求。

第二层非客户

这一类客户属于拒绝型的非客户，他们或是觉得无法接受该产品，或是因为价格太贵而负担不起。他们的需求有时是通过其他方式得到满足，有时则被完全忽视了。然而，在这样的客户群体中，仍存在着极大的需求有待开发。

看看德高贝登（JCDecaux）这家户外广告公司是如何把拒绝型非客户吸引到自己市场的吧。在德高贝登 1964 年提出“ 道路设施 ”的户外广告新观念之前，户外广告只有广告牌和车辆广告两种形式。广告牌经常是设立在城市郊区，或是在车流繁忙的道路两边；车辆广告一般是印刷在巴士或出租车上，人们只是在车辆呼啸而过的时候瞄上一眼。

对许多公司而言，户外广告并不是一种受欢迎的商业活动媒介，因为它视觉停留时间短，重复访问率低。对本来就不太出名的公司来说，因为这种广告无法承载有关公司品牌和产品的许多信息，效果更是大打折扣。因此，很多公司拒绝采用这种广告形式，认为创造的价值太低，或是相对价格太高。

在深入研究了拒绝性客户的共同点之后，德高贝登发现，户外广告发展不起来的关键原因是由于在市中心区缺少固定的广告张贴点。在寻求解决方案时，德高贝登觉得市政设施，例如公交车站，是固定广告张贴点的上佳选择，人们往往会在那里等上一两分钟，有时间浏览广告，从而接受广告的影响。德高贝登断定，如果能使用这些地点做户外广告，就可以把第二层非客户转化为客户。

德高贝登于是想出了一个主意：免费维护和保养道路设施。只要广告销售收入超过道路设施的维护成本，并能够保持可观的利润空间，公司就可以进入利润强劲增长的发展轨道。道路设施广告于是应运而生，扩大了户外广告的客户群。

德高贝登就这样为第二层的非客户、市政府以及它自身带来了价值的突破。德高贝登提供的免费产品和服务使得市政府省去了一笔市政设施的开支，作为回报，德高贝登获得了在市区道路设施上发布广告的特许专营权。通过在市中心发布广告，人们浏览广告的时间和重复访问率显著提高，这也使得广告的内容可以更丰富，更精致。不仅如此，作为市政设施的维修商，德高贝登还能帮助客户在两三天内就完成广告投放，而原来制作广告牌就要耗费半个月的时间。

德高贝登的价值创造使得众多的拒绝型非客户也汇聚到这一行业市场。道路设施成为陈列性广告业中成长性最高的市场，1995～2000 年间，道路设施广告的投放额以 60%的速度增长，远远超出了整体行业 20%的增速。

通过与市政府签订 8～25 年的合同，德高贝登获得了道路设施广告的长期专营权。除了初期的投入之外，德高贝登在合同期间每年的支出仅限于设施的维护和更新费用，经营道路设施的利润率高达 40%，远远超出了广告牌的 14%和车辆广告的 18%。特许专营合同和高利润率为德高贝登创造了一个稳定的长期收入和利润来源。借助这一模式，德高贝登在为客户创造价值的同时也成功地为自己创造了巨大的价值。如今，德高贝登是世界上首屈一指的道路设施广告供应商，在 33 个国家拥有 28.3 万块广告牌。

通过认真研究第二层非客户，仔细考虑他们需求的关键共同点，德高贝登同时也提升了行业内原有客户对户外广告需求。原有客户之前关心的是广告牌位置和巴士的路线，广告推出的时间，要花费多少金钱等。他们以为这就是他们所能利用的为数不多的选择。借助对非客户的剖析，我们再次体会到，通过对行业和现有客户群的思维定式的质疑和重新界定，可以为各方同时带来价值的提升。

第二层非客户拒绝使用你所在行业的产品和服务的关键原因是什么呢？寻找他们反应中的共同点吧。着眼于共同点，而非不同之处，就可以体会到如何释放出大量未获满足的潜在需求。

第三层非客户

第三层的非客户和行业的现有客户差别最大。这些客户未经开发，行业中的企业没有把这些客户当做目标客户群或是潜在客户群。这些客户的需求，以及与之相联系的商机，一般被认为是属于其他市场的。

如果有公司知道他们为此而失去了多少客户的话，他们准会发疯的。譬如有这样一个长期以来存在的观念认为:洁牙是专门由牙医提供的服务。直到最近，口腔护理消费品企业才意识到，这也是他们的市场。当他们开始关心这一市场的时候，他们发现不仅存在着广阔的市场空间，而且他们也有能力提供安全、高质、低价的洁牙服务方案。市场因此而爆发了。

这一潜在非客户原则对大多数行业都能适用。拿美国国防航空业来说吧，据称，无法控制飞机制造的成本是美国长期军事力量的一个软肋；1993 年五角大楼的一份报告指出，成本高企和预算缩水两方面的因素，将使得军方难以替换

已经老化的战斗机群。军方领导人担心，如果不另图他法，美国将没有足够的飞机有效保卫其国家利益。

传统上，海军、陆战队和空军对战斗机的要求各自不同，因此都自行设计、制造自己的飞机。海军的飞机要结实，能经得起降落到母舰甲板上的冲击力；陆战队需要飞机能够迅速起降；而空军则希望拥有速度最快、最精密的飞机。

一直以来，三个独立兵种之间要求不同被认为是理所当然的，国防航空就是由这三个独立的分支构成。联合战斗机计划（JSF）对业界的这一传统观念发起挑战。该计划认为：高性能、低成本的战斗机市场是一个有待整合的新市场，而三个独立的兵种都是这一市场潜在的、未经开发的客户。联合战斗机计划并未接受既有的市场分割，为军方的不同部门提供不同规格和特征的产品，而是对其区别提出质疑，寻求长期以来未被正视的、存在于三个部门之间的关键共同点。

经过研究发现，三个兵种的飞行器中，成本最高的两个部件是一样的：电子设备和发动机。共享这些部件将会大大降低成本。此外，尽管每个兵种都列出了长长的个性化需求，但飞机大都履行相同的任务。

联合战斗机小组开始了解在这些个性化的特征中，有多少会对兵种的购买形成决定性影响。有趣的是，海军的答案并未有过多的不可动摇的因素，只有两点是必需的：耐用和易于维护。由于飞行器停留在距离维修机库千里迢迢的航空母舰之上，海军希望战斗机易于维护；并且要象麦克卡车一样经久耐用，能够缓冲航母降落的冲击和承受经常暴露于高盐分空气中的腐蚀影响。正是由于担心这两项要求会在陆战队和空军采购时被忽视，海军才决定自行购买飞行器的。

海军陆战队的要求与其他兵种也有很多不同，但最重要的自行采购原因也只有两条：短距/垂直起降和强对抗能力。为向远距离的、处于恶劣条件下的部队提供支持，海军陆战队需要飞机既有战斗机一样的表现，又能象直升机一样盘旋滞空。此外，由于执行任务时需要低空、长途飞行，容易成为地面部队的目标，海军陆战队要求他们的飞机装备多种对抗设备——如，闪光弹，电子干扰设备等——用以躲避敌军地空导弹的袭击。

空军的任务是在全球范围内保持空中优势，因而需要有比所有敌军飞机飞得更快，更具作战灵活性的飞机。空军还需要隐形飞机，通过采用吸收雷达波的材料和结构，避免暴露在雷达面前，以躲避敌方导弹和战斗机的攻击。由于另外

两个兵种都没有这两种飞机，因此空军从未考虑过共同购买。

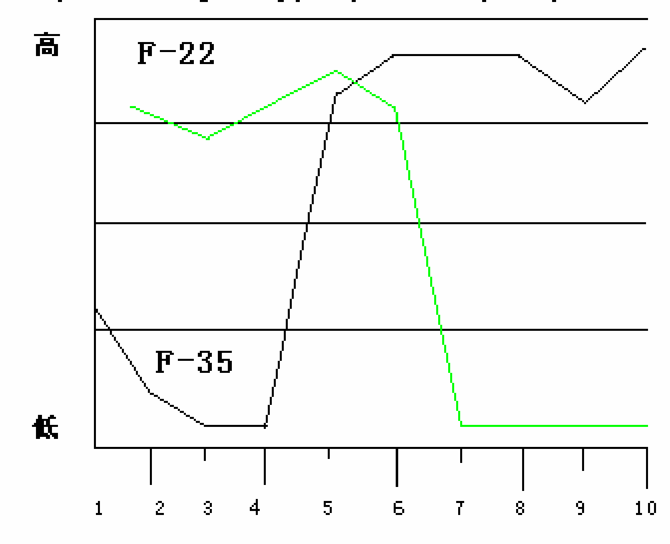
这些对非客户的了解使得联合战斗机计划具备了可行性。该计划的目标就是，整合关键因素，减少和去除那些各兵种认为理所当然，但并无太大实际用途的因素，以及那些仅为攀比而过度设计的因素，从而为三个兵种制造同一种飞机，如图 5－2 所示，来自三个兵种的大约 20 项因素被剔除或简化。

图 5－2：国防航空业的关键比较因素

（除阴影框格外，联合战斗机剔除和简化其他所有比较因素）

空军	海军	海军陆战队	
重量要轻	双发动机	短距起飞/垂直着陆	
综合电子设备	双座位	重量轻	设计特殊要求
隐身	大翼	短翼	
超级巡航发动机	耐用	对抗性强	
长距飞行	长距飞行		
灵活性强	易于维护		
空对空武器	大型/灵活性武器有效载荷	大型/灵活性武器有效载荷	
固定内挂武器载荷	空对空/空对地武器	空对地武器	武器特殊要求
		电子对抗	
承担所有任务	承担所有任务	承担所有任务	任务特殊要求

如此一来，联合战斗机计划就得以制造出一种三个兵种都能使用的飞行器。结果就是成本的急剧降低，当然，飞行器的价格也大幅下降。而对三个兵种而言，飞机性能也大幅度提高。具体来说，联合战斗机计划将飞行器的单机成本从当时的 1.9 亿美元降到 3300 万美元，同时，联合战斗机（现在称为 F-35）的性能也



将超过三个兵种所有最出色的飞机：空军的 F-22，海军陆战队的 AV-8B 和海军的 F-18。图 5－3 充分展示了这一点。（图例：1、价格；2、设计特殊要求；3、武器特殊要求；4、任务特殊要求；5、灵活性；6、隐身性；7、易于维护性；8、耐久性；9、对抗性；10、短距起飞/垂直起降）

如图所示，F-35 在大致保留了 F-22 的明显优点——灵活性和隐身性——的同时，还具有更好的易于维护性、耐久性、对抗性和短距起飞/垂直起降等海军和陆战队所要求的主要优点。这些优点是空军从未想过能够拥有的。关注这些因素而排除其他特殊要求（即设计特殊要求、任务特殊要求、武器特殊要求），联合战斗机计划才能以更低的成本制造出性能更加优越的战斗机。

通过突破现有客户的范围，将市场扩展到三个军事部门，联合战斗机计划汇聚了之前分散的需求。2001 年秋天，洛克希德·马丁公司获得了有史以来最大的一笔订单，超过了波音公司。价值 2000 亿美元的 F-35 中的第一批计划于 2010 年交货。目前，五角大楼相信这个项目是一个成功，不仅因为它创造了价值，同样重要的是，项目得到了三个国防部门的共同支持。

争取最大收益

我们应当在什么时候，关注哪一层次的非客户?对此并没有一个简易、速成的方法。因为不同行业，不同时期，各层次非客户的蓝海规模都会发生变化，所

以需要着重寻找的，是在当时能够带来最大收益的客户层。同时还需调查三个层次的非客户之间有无相互重叠的共同点，这样就能够尽可能将潜在的需求释放处理。既然如此，我们就不应只把目光局限在一个层次的非客户上，而应通盘考虑，努力争取收益的最大化。

对许多公司而言，维护现有客户，同时寻求更多细分市场的机会，这是很自然的战略选择，在市场竞争的压力面前更是如此。这对于获得竞争优势、提高市场份额或许有用，但却难以创造新市场、新需求的蓝海。此章的关键并不在于争辩关注现有客户和细分市场对不对，而在于质疑目前那些想当然的战略导向。我们建议：为了尽可能扩大蓝海领域，在制定未来发展战略时，应当跨越现有需求，放眼非客户群体，整合市场机会。

如果在非客户群体中没有发现市场机会，也可以考虑在现有客户中寻找差异化的需求。但必须指出，如此选择的后果，有可能是公司迫降在一个狭小的市场空间。而如果竞争对手成功地进行了价值创新，那么客户会放弃自己的差异化需求，享受价值提升带来的好处，现有客户可能会大量流失。

尽可能扩大蓝海领域是需要的，但还不足够，还必须创造双赢，从而带来持续的利润。下一章将阐述如何构筑一个可行的商业模式，创造和保持蓝海领域的利润增长。

第六章　遵循合理的战略顺序

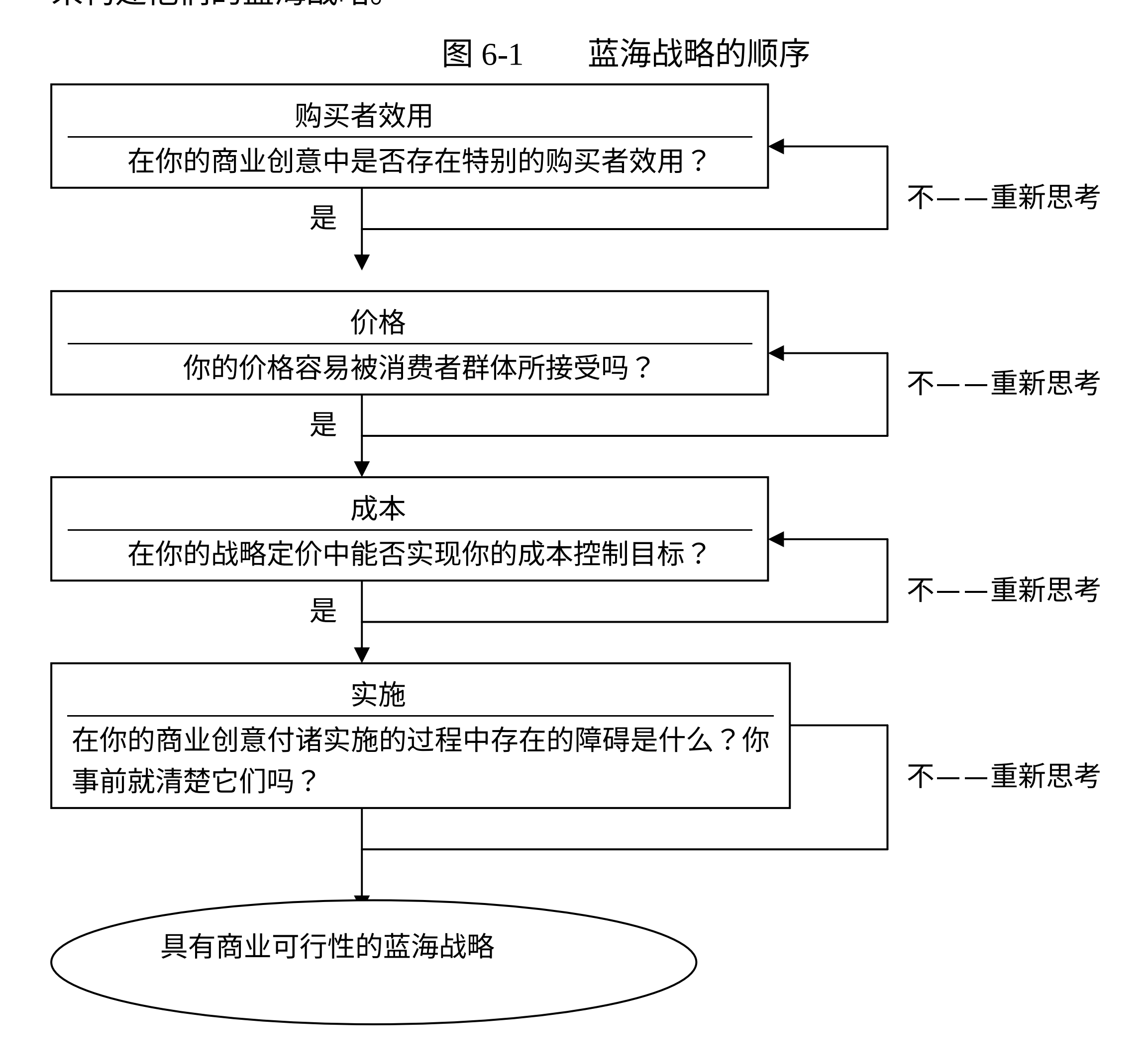
你已经明白了如何去发现蓝色海洋，也已经制作了战略布局图来清晰地描述未来的蓝海战略。你也已经尝试尽可能汇集购买者群体的需求。接下来的挑战便是如何在蓝海战略的指导下，构建一个强健的商业模式来确保持续盈利。这就牵涉到蓝海战略的第四项原则：遵循合理的战略顺序。

本章探讨如何通过正确的战略顺序，充实和细化蓝海理念，确保其在商业上的成功。只有理解了什么是争取战略顺序，以及如何借助战略顺序中的关键指标来评估蓝海理念，才能有效地减少商业模式的风险。

正确的战略顺序

如图 6-1 所示，企业应按照购买者的效用、价格、成本、适用性这样的顺序来构建他们的蓝海战略。

图 6-1　　蓝海战略的顺序



在上图中，起点是购买者效用。你的服务为消费者提供了特别的效用吗？你的产品是否有很强的吸引力来驱使人们购买它？如果缺乏这些，那就没有开创蓝海的机会，要么只能将计划束之高阁，要么就重新思考，直至得到肯定的答案。

产品的效用明确后，接下来就进入第二步：确定合适的战略性价格。记住，一家公司并不想仅仅依靠价格来创造需求。这里的关键问题是：如何通过合理定价来吸引大量的目标客户，让他们愿意为产品和服务买单？如果定价没有吸引力，他们就不会购买，产品与服务就无法制造不可抗拒的市场效果。

前一、二个步骤显示的是商业模式获取收益的一方面。它们确保你能为购买者创造较大的净价值，即购买者获得的效用减去所支付的价格。

要确保利润就引出了第三个因素：成本。你能以目标成本来提供你的服务并获得一个稳健的利润空间吗？你能从战略性定价中获利并且又很容易被广大目标购买者所接受吗？答案是，你不应当以成本来指导定价，也不能因为高成本而妨碍获利，进而减少了提供给消费者的效用。当无法达到目标成本，你要么放弃这一无利可图的创意，要么创新商业模式来达到目标成本。对公司商业模式的运行成本进行控制可以确保它能创造一个较大的价值空间——即产品与服务的价格减去提供其所需的成本。这是效用、战略性定价和目标成本综合产生的结果，它使公司获得了价值创新，也为购买者带来了价值的提升。

最后一个步骤是要解决理念在实施方面存在的障碍。在理念的落实过程中存在的障碍是什么？你事先已经明确了解吗？只有从一开始就了解理念在实施中将面临的各种障碍，才能采取措施确保理念的成功地实施，蓝海战略的设计流程才是完整的。分销商或合伙人可能会抵制理念的实施，这是具体障碍的一个例子。因为蓝海战略与红海战略完全不同，因此能否从一开始就了解实施方面存在的障碍至关重要。

如何评估蓝海战略能否通过四个步骤的每一步？如何提炼你的理念以使其符合每一个环节的要求？不妨先从效用开始探讨。

检验是否有特别的效用

评估购买者从你的服务中获得的效用是必不可少的，这一点无需赘述。然而，

由于许多公司因过分迷信它们产品与服务的新颖性，尤其是当采用了大量新技术的时候，这些公司实际上反而忽略了为购买者提供特别的效用。

例如飞利浦的 CD-i 产品就没能唤起人们的购买欲，成了失败的案例。这款产品因多元化的功能曾被人们称为“富有想象力的机器”。CD-i 集视频、音乐、游戏、教学工具于一体，然而，正因为它拥有太多的不同功能，人们不能理解怎么去使用它。另外，它也缺少有吸引力的软件工具。因此，虽然理论上看 CD-i 几乎无所不能，但实际上它有用的地方却不多。消费者没有必要一定要使用它，因此销量始终难以扩大。

负责 CD-i 产品的管理人员再次落入了同一个陷阱，他们对新技术过于迷恋，想当然的以为在产品中采用新技术就等于为购买者提供了最先进的效用。而我们的研究发现并非如此。

技术陷阱再次阻碍了飞利浦公司成为最优秀的公司。除非技术能让消费者的生活变得更简单，更方便，更有效率，最没风险，更有趣和更时尚，否则不管得到多少奖也不能吸引大批购买者。试想下面这些公司的例子：星巴克咖啡、太阳马戏团，The Home Depot，西南航空以及 Ralph Lauren 时装，这些例子告诉我们：价值创新并不等同于技术创新。

正如第二章所述，要想避开这一陷阱，首先需要对战略加以描述，把产品的创新性，与其它产品的差异性，以及产品特别具有吸引力的部分详细地介绍给购买者。接下来，公司要评估这些新产品和新服务在哪些方面，如何地改变了购买者的生活。后一方面的意义在于，产品和服务在技术功能上可能有所减少，但它却可以大大提高购买者的实际效用。

购买者效用图能帮助管理者从正确的视角来分析问题（如图 6-2）。它清楚地表明了各种类型的公司给购买者提供的特殊效用，以及购买者使用产品与服务过程中经历的不同阶段。这张图让管理者清楚地判断产品与服务所提供的效用空间的大小。让我们具体地分析一下这张图上的各项。

图 6-2　购买者效用图

购买者经历的六个阶段

六个效用层面		1.购买	2.配送	3.使用	4.修配	5.保养	6.抛弃
	效率						
	简单						
	方便						
	风险						
	乐趣						
	环保						

购买者经历的六个阶段

购买者的经历通常被划分为六个阶段，涵盖了从购买到抛弃的全过程。每一个阶段还包括许多特定的环节。例如，购买阶段或许包括浏览 e-Bay 网页的体验，或在家得宝（The Home Depot）货架前流连的体验等。如图 6-3 所示，在每一步，企业经理们可以提出一系列问题，以测量购买者体验的质量。。

图 6-3　　购买者的经历周期

1.购买阶段	2.配送阶段	3.使用阶段	4.修配阶段	5.维护阶段	6.抛弃阶段
● 需要花费多长的时间才能找到你所需要的产品？ ● 购买地点有吸引力及容易到达吗？ ● 交易环境的安全状况怎样？ ● 你作出购买的决定是否足够迅速？	● 需要花费多长的时间才能得到公司递交的产品？ ● 拆开并安装这些新产品是否有难度？ ● 购买者必须自己安排来运送这些产品吗？如果是，它的成本和难度如何？	● 产品的使用需要训练或专家的帮助吗？ ● 当产品不需要使用时是否能够妥善收藏？ ● 产品的特征和功能的有效性如何？ ● 产品或服务与用户平均值相比是否提供了更多的功能和有更多的选择性？	● 你是否需要其他的产品和服务的配合来使这一产品更有效的工作？ ● 如果是，其它产品的成本是多少？ ● 它们是否带来更多的烦恼？ ● 他们是否很容易获得？	● 产品需要额外的维护吗？ ● 维护和升级这些产品是否容易？ ● 维护的成本有多高？	● 产品的使用会带来很大的浪费吗？ ● 丢弃产品是否容易？ ● 这一产品的弃置存在法律上或环境上的问题吗？ ● 处理的成本是多少？

六个效用杠杆

购买者经历的这六个阶段，分别对应六个效用杠杆，即企业为购买者提供的特殊效用。大部分杠杆是显而易见的。操作简单化、有趣、能提供想象、环保，这些效用几乎不需要多少解释顾客就能明白。有些产品可以大大减少消费者经济上、身体上或信誉上的风险，这些理念也不难理解。如果一件产品或服务容易获得、容易使用和处理，那就为顾客提供了方便。最常用到的杠杆是顾客生产率，它通过产品和服务使消费者做起事来更好、更快。

为了检验消费者是否获得了特殊效用，企业通常应先检查它的产品与服务在消费者所经历的这六个阶段中，是否为其排除了获取效用所存在的最大障碍。获取效用所面临的最大障碍所在，通常也就意味着公司为消费者提供特别价值的机会所在。图 6-4 表明公司是如何探明提供特殊效用的热点何在。在购买者效用图的 36 个空格中，通过确定你应当努力的方面，就会使得你所提供的新产品与服务不仅创造了与现有产品和服务所不同的效用，而且也为效用的提供扫除了最大的障碍，从而把非客户转变为我们的客户。如果你的服务与其它产品提供的服务处于同样的空格，那么你所面临的机会就不是蓝色海洋战了。

图 6-4　发现买方效用障碍

购买	配送	使用	修配	维护	抛弃
消费者生产率：消费者生产率所面临的最大障碍来自哪一个阶段？					
简单性：简单性所面临的最大障碍来自哪一阶段？					
方便性：方便性所面临的最大障碍来自哪一阶段？					
风险：减少风险的最大障碍来自哪一阶段？					
乐趣与想象力：获得乐趣与想象的最大障碍来自哪一阶段？					
环保性：环境和谐性的最大障碍来自哪一阶段？					

以福特 T 型车为例。在它出现以前，美国 500 多家汽车制造商专门为富人生产豪华型汽车。根据购买者效用图，所有的汽车行业都专注于使用阶段这一栏，为时髦的周末远足制作的豪华轿车在 36 个效用空间中只占一格。

对于大众而言，最大的障碍不在于对汽车豪华程度和款式的追求，而在于另外两个因素。一个是使用阶段的方便性。上世纪初，大多数道路都泥泞不堪，只适合马车通行，精工制造的汽车却不容易通过。这就极大地限制了汽车的使用（当时在雨天雪天都不建议人们开车），很不方便。效用的另一个障碍在于维修阶段出现的风险。精工制造、具有多种功能的汽车常常出现故障，需要专家修理，而当时的专家不仅短缺而且费用高昂。

在短时间内，福特 T 型车一举解决了提升效用所面临的这二大障碍。T 型车被称为是大众的汽车。只有黑色一种颜色和一个款式，没有更多的选择。这样，福特就可以减少对汽车使用功能的投入。福特 T 型车是为日常使用而制造，因此和那些只能在周末去乡村渡江的豪华车相比，更可靠、耐用，更适合在泥泞的道路上、以及下雪天驾驶，而且容易修理和使用，人们只需花上一天即可学会驾驶。

按照这种设计理念，购买者的效用图与传统的大不相同。传统的效用图重视对现有设计进行升级，以及提供和汽车价值不相关的技术突破，而新的设计理念却重在为购买者创造新的、更优越的实际效用。使用定位图的主要目的就是为了检验你所提供的产品与服务是否为购买者提供了优越的效用。采用这种诊断方式，你就会明白你的创意应如何修正和改进。

对于消费者来说，必须考虑到他的经历周期当中效用提升所面临的最大障碍在哪里？你的产品或服务是否有效地消除了这些障碍？如果没有，现在就提供了一个机会来创新和改进你的产品。当一个公司的产品与服务通过了这一环节的检验，那么就准备进入到下一个步骤。

从特殊效用到战略定价

为了使你的产品能够获得稳定的收入流，你必须制定一个正确的战略性价格。这一环节不仅确保购买者想要购买你的产品，而且还要有能力买得起。许多公司却反其道而行之，在推出商业新创意时，首先瞄准那些追求新潮，对价格不敏感的客户。随着时间推移，再通过降低价格来吸引大量的消费者。然而，从一开始就知道什么样的价格能够捕获大多数的目标客户群，已经变得越来越重要了。

有两个原因造成了这一变化。首先，公司开始发现，跟以往相比，数量的增加可以产生更高的回报。当商品的特性日益转变为知识密集型，企业在产品的开发方面比制造方面要花费更高的成本。以软件产业为例，就更容易理解了。例如，微软公司在开发 Windows XP 操作系统时花费了数十亿美元，而随后的拷贝只花费了一张光盘的成本。这一现实使得产品的销售量成为关键。

另一个原因是，对于购买者来说，产品或服务的价值与使用它的人数密切相关。一个例子是由 eBay 所经营的网上拍卖服务。当某种产品或服务使用的人很少时，别人也不会购买它，这一现象的后果，我们称之为网络的外部性，许多产品和服务都是处于两个极端，要么一下子卖掉数百万份，要么一份也卖不出去。

同时，知识密集型产品的兴起带来了搭便车的可能性。这与知识的非竞争性和非排他性特征有关。一般的竞争性产品不能同时被两家企业同时使用。例如，由 Nucor 消耗的废旧钢材同时就不能被其他小型钢铁企业所使用。与之相反的是，由一家企业所使用的非竞争性产品则不限制其它企业的使用，创意就属于这一类产品。例如，维珍航空推出了所谓上等舱的新概念，将公务舱的票价和头等舱宽大的座位和舒适的环境结合起来。其它航空公司也可以采用这一创意，而这并不妨碍维珍航空自己的使用。这不仅使竞争性模仿变得可能，而且也减少了模仿的成本，因为开发创意的成本与风险都由最初的创新者所承担，而不是由追随者所承担。

当考虑到排他性这一概念时，挑战就变得愈发严峻。排他性是由商品的性质和法律体系的特点所决定的功能之一。当一家公司有权拒绝其他公司使用某种产品，这种产品就是排他性的，例如，英特尔公司通过产权法律来阻止其他微处理器生产厂家使用其制造设备。然而，女性健康俱乐部 Curves 则不能拒绝人们走进它的训练中心，研究它的摆设布置、内部氛围、训练规程，以及模仿它的女性健康新概念：女性一周花费三天，每次 30 分钟来进行训练，与其他女性愉快相处，全然没有平时在普通健身房遇到的尴尬场面。Curves 俱乐部最富价值的部分并不具有排他性，一旦创意被公之于众，自然就会溢出至其他公司。

缺乏排他性的加剧了创新的风险。像 Curves、星巴克以及西南航空等企业这些极富创造性和爆炸性的理念，其中大多数都有着巨大的价值，但是它们本身并不是由新的技术发现所构成，因此不能获得专利保护，也不具有排他性，因而容

易被模仿。

所有这些意味着，产品的战略性定价不仅必须吸引大量的购买者，而且必须有助于长期留住客户。由于搭便车的风险，产品应该在第一天就创出声誉，因为在网络社会，品牌打造越来越依赖于口口相传的推荐和传播。企业必须一开始就必须提供购买者不能拒绝的产品，并且使其他模仿者难于模仿。这就使得战略性定价极其关键。战略性定价必须解决这一问题，即你的产品定价是否一开始就吸引了大量的目标购买者，以致于他们产生强烈的购买欲去为它花钱？如果产品能够提供特别的效用，且又能对其进行战略性定价，那么外部的模仿就难以进行。

我们开发了一个工具叫做大众价格走廊，用来帮助经理对有吸引力的产品进行合理定价。顺便指出，合理的价格并不必然是低价格。这一工具包括二个既有区别，又相互联系的步骤（见图 6-5）。

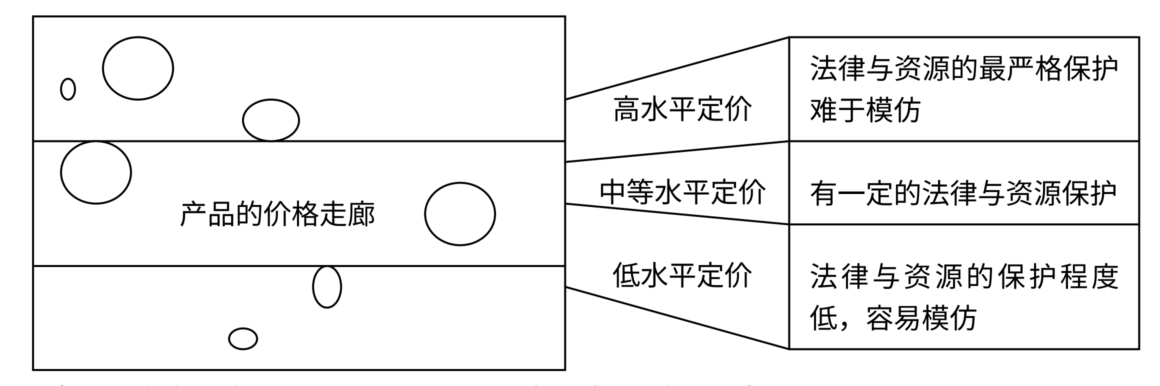
图 6-5　产品价格走廊

第一步：找到产品的价格走廊；　　　第二步：在价格走廊内的确定价格水平

三种替代型产品或服务

不同形式　　不同的形式　　不同的形式和功能

　　　　　　相同的功能　　相同的目标



（圆圈的大小与产品/服务吸引购买者的数量成比例）

第一步 找到产品的价格走廊

要确定某一产品与服务的价格，公司首先要分析与其创意和形式最为接近的那些公司的产品与服务的价格。比较典型的方式是，他们分析本行业内其他的产品与服务。当然，这种做法是必要的，但这并不足以吸引新的顾客。因此，确定

战略性价格的最主要挑战在于理解顾客的价格敏感性，因为顾客常会把新产品与服务的价格跟传统竞争者所提供的具有不同款式的产品与服务作比较。

分析产业内所有产品的方法之一是列出所有的产品与服务，并将其划分为二类：一类产品是有不同形式但却具备同样的功能，另一类产品是具备不同的形式与功能但却有着同样的目标。

不同的形式，同样的功能。许多公司通过开创蓝海模式从其他产业吸引客户，这些公司所创造的产品跟传统产品相比，有着同样的功能或提供相同的核心效用，只是在外表形式上有所不同。例如，福特 T 型车，就曾仔细考察了载客马车。马车跟汽车有同样的核心效用：都能够作为个人或家庭的交通工具。但是它们之间又有着不同的形式：一个是依靠活的动物；另一个是依靠机械。福特运用蓝海战略，参照马车对其 T 型车进行战略性定价，从而有效地把马车用户转变为自己的汽车用户。

再来看看学校午餐业的例子，提出这一问题导致一项很有趣的观察。不经意间，帮孩子准备午餐的父母与学校的食堂发生了联系。对于大多数孩子来说，父母的作用与学校食堂有着同样的作用，就是为孩子安排午餐。但他们的形式却又非常不同：一边是父母亲，另一边则是学校的餐厅。

不同的形式与功能，但有着同样的目标。许多公司从更远的范围来吸引顾客。例如，太阳马戏公司从一个更广泛的夜生活的角度来吸引顾客。它的业务增长得益于它从与自己形式与内容都不相同的其他晚间娱乐活动中吸引了大量的顾客。例如，酒吧、餐馆跟马戏团没有什么共同的特征。他们通过提供聊天或美食等活动，提供的功能与马戏团所提供的传统视觉娱乐功能也大不相同。然而，尽管这些活动在形式与功能上不同，但是，人们在从事这些活动时有同样的目标：更愉快地度过夜晚时光。

把可替代的产品与服务罗列出来能够使经理们看到各方面的买方群体，便于他们侵入其它行业与领域吸引客户。如父母给孩子提供的午餐代替了学校的餐厅，时尚家庭理财代替了个人金融软件。在做完这项工作之后，经理们接下来就应该测算这些替代品的价格与数量。如图 6-5 所示。

这种方法提供了一个更直接的方法来探明目标购买者群体究竟在哪里，以及这些购买者为他现在使用的产品与服务所愿意支付的价格。能捕捉到最大数量的

目标购买者的价格范围就是产品的价格走廊。

在有些情况下，价格范围很宽。例如西南航空公司，其价格走廊涵盖愿意平均花费 400 美元购买经济舱短途票的顾客，以及只愿意花费 60 美元乘坐汽车旅行的顾客。这里的关键之处在于，不要为了在行业内追求有效竞争而制定价格，而是为了要把其他替代性行业的顾客吸引过来而寻求合理的定价。假如福特 T 型车为了同本行业内的其他汽车厂家相竞争，那它的价格将三倍于马车的价格，那么福特 T 型车的市场就不会获得爆炸性的增长了。

第二步：在价格走廊内确定价格

这一定价工具的第二部分有助于经理们决定消费者能够支付得起的价格是多高，并且这一价格又不会引起竞争者对其产品与服务的模仿。这一评估依赖于两个主要因素，第一个因素是产品与服务通过专利或版权得到保护的程度；第二个因素是公司拥有某些排他性资源或核心生产能力的程度，诸如投资昂贵的生产车间就能有效的阻止模仿。例如，Dyson 这家美国电子产品生产企业，自 1995 年投产以来对其无袋式真空吸尘器制定一个高的价格，这一高价归功于其强有力的专利保护和难于模仿的服务能力。

许多其他公司曾经使用高位战略性定价来吸引目标购买者群体。这样的例子包括：在化工领域杜邦公司对其莱卡（Lycra）品牌的定价。在专业照明领域飞利浦的阿尔托（ALTO）品牌，在商务应用软件领域 SAP 的产品定价，以及金融软件领域彭博（Bloomberg）产品的定价。

另一方面，缺乏明确的专利和资源保护的公司则在价格走廊中选取中等水平的定价策略。如果公司没有得到足够的保护，他们必须确定一个相对较低的价格。如西南航空公司，因为它的服务没有被授予专利，它也没有排他性资产，因此，它的价格就只能位于价格走廊线的较低水平的位置上——也就是确定在汽车旅行的价位上。当出现下述情形时，公司的明智选择就是实施中等水平的定价策略：

- 他们的蓝海产品与服务的固定成本高，边际变动成本也高。
- 他们的吸引力主要依赖于网络的外部性。
- 他们的成本结构得益于规模经济。在此情形下，数量能带来明显的成本优势，销售数量多寡成为定价的关键因素。

通过产品的价格走廊图表，可以指导我们进行战略性定价以创造新的需求，也可以指导我们调整最初的定价以使我们的产品销售获得成功。当你的产品与服务通过了战略性定价的检验，你就可以着手进入下一个环节。

从战略性定价到目标成本规划

目标成本规划是战略顺序的第二步，它对应的是商业模式的利润方面。为了将蓝海创意的赢利潜力最大化，公司应当首先从战略性定价开始，然后从价格中减去合理的利润边际就得到目标成本。在这里，是从价格推导出成本，而不是从成本推导出价格，这一点很关键，因为只有这样，你才能获得既能确保赢利又使得他人难以模仿的成本结构。

当从战略性定价推导出目标成本时，这常常意味着需要大刀阔斧地降低传播。为满足目标成本控制的挑战，公司可建立一个战略规划图，表明我们存在的差距及努力的重点，这可使公司有效降低成本。想想太阳马戏团，通过剔除动物表演和明星的出场来控制成本，福特公司通过 T 型车的一种颜色、一种款式来控制成本。

通常，这些减少成本的举措可使公司有效地达到成本目标。我们来考察福特公司，其为实现 T 型车的更有挑战性的成本控制目标而引入了成本创新。福特公司不得不放弃原来标准的生产系统，在此系统中，汽车自始自终都是由熟练工人手工制作完成的。为了替代这一系统，福特公司引入了生产流水线来取代熟练工人，生产线上的工人更快更有序地完成某一小环节的任务，从而使制造一辆 T 型车的时间从 21 天减少到 4 天，减少了 60%的工时。如果福特公司不引入这些成本创新举措的话，它就不可能在战略性价格下实现赢利。

如果公司不愿像福特那样找到一条创造性地满足目标成本的方法，也不想冒险去触及战略性价格或努力提高消费者效用，那么他们就不是在有利可图的蓝海战略的道路上迈进。为了达到成本目标，公司有三个主要的途径：

第一个途径，是在从制造到分销的过程中采用流水作业和引入成本创新。提供产品与服务所需的原材料是否能被非常规的更廉价的材料取代，例如从金属改用塑料，或者将需求中心从英国转移到班加罗尔？在你的价值链中，高成本低附加值的活动能被迅速剔除吗？你的产品或服务的生产地能从地价昂贵的地区转

移到成本相对较低的地区吗？如零售业巨头家得宝，宜家和沃尔玛所做的那样，或者如西南航空，将起降机场从主要的大型机场转移到普通的地区机场。你能够如福特那样，通过引进生产线把生产过程中的一些环节、部件及开支尽量节省掉吗？你能使每一项活动都能实现成本节约吗？

通过探讨诸如此类的问题，瑞士钟表公司斯沃奇就能够达到比世界上任何其他钟表公司低 30%的成本。在一开始，斯沃奇的主席尼古拉斯·哈耶克建立了一个项目团队来为公司确定战略性价格。在当时，来自日本和香港的廉价的（大约 75 美元）、高精度的石英表在市场上占据主导地位。斯沃奇公司把其产品的价格定在 40 美元，在这一价格下，人们能购买多块斯沃奇手表作为装饰品。这一低价格使得日本或香港的公司想要复制斯沃奇手表并削减其产品价格根本没有任何利润空间。为了在此价格下直接销售斯沃奇手表而不提价，公司项目团队从价格入手，逆向研究如何达到目标成本，这一过程涉及到既必须确保有足够的利润率，以支持市场营销的费用及实现赢利。

在瑞士高昂的劳动力成本下，斯沃奇公司要想实现这一目标，只有在产品本身和生产方法上做出根本性的改变。例如，斯沃奇公司并不使用较多的传统金属或皮革，而是使用塑料。斯沃奇公司的工程师们大胆简化手表的内部设计，把 150 个零部件简化为 51 个。最后，工程师们还开发了一种新的更便宜的集成技术，使用超声波进行焊接而不是使用胶水。在设计和制造方面的改变使得斯沃奇公司统治大众手表市场，而这一市场原来是由拥有廉价劳动力的亚洲生产企业所占据的。

除了流水线生产和引入成本创新外，公司为达到其目标成本所采用的另一个方法是合伙。为了向市场上提供新的产品与服务，许多公司错误地认为应该将所有的生产与销售活动一肩挑。在很多情况下，这是因为他们把产品与服务作为开发一种新的生产能力的平台。而在有些情况下，企业根本没有考虑到外部的其它选择。然而与其它企业开展合作提供了一种途径，可为公司迅速而有效地获得必需的生产能力，同时又降低它们的成本结构提供帮助。合作使得一家公司能够利用其他公司的特有优势和获得规模经济的好处，合作还可以更快更便宜地缩小与其它企业在生产能力方面的差距，这为公司提供了一个渠道去获得业已成熟的必要技能。

例如，宜家公司满足其目标成本的大部分能力都是依赖于合作得来的。宜家通过与全球 50 个国家的 150 家生产企业合作，寻找最近价格的原材料与生产成本，确保了宜家大约 2 万种产品都能以最低成本和最快的时间生产出来。

我们再来看德国的一家世界领先的商务应用软件开发商 SAP。它通过与甲骨文（Oracle）公司合作，节约了数亿，甚至数十亿美元的开发成本，并且获得了一个世界级的中央数据库，即甲骨文数据库，后者在 SAP 的核心产品 R/2 和 R/3 的开发方面起着核心作用。SAP 还进一步同咨询公司如凯捷（Capgemini）和埃森者（Accenture）合作，在不增加额外成本的情况下，一夜之间就拥有了全球销售团队。相应的，甲骨文公司在其资产负债表上大大降低了其固定成本的开支，SAP 借助凯捷和埃森哲在全球强大的销售网络接触 SAP 的目标客户，而这并没有给公司增加任何成本。

除了流水线生产、成本创新和合作企业能使公司达到其目标成本外，还有另三种方法也能使公司在不放弃其战略性定价的情况下获得可观的利润空间，那就是改变这一行业的定价模式。通过改变过去的定价模式，公司就能经常消除生产销售中出现的问题。

例如，当电影录像带刚开始出现时，它的售价为 80 美元左右。几乎没什么人愿意花这笔钱去购买，因为没有人愿意看这盘录像带超过 2-3 次。录像带的战略性价格必须参照去电影院看电影的价格，而不是以自己直接拥有的价格来制定。因此每盘 80 美元的价格，其需求肯定上不去。公司在遵循战略性定价的前提下仅仅以几美元一盘的价格销售录像带怎么能获利呢？答案显然是不可能的。然而百视达（Blockbuster）公司通过把出售改为出租，改变产品的定价模式来解决了这个问题。这就使得每盘录像带仅仅以几美元的价格出租，结果，家庭录像带市场火爆起来，百视达公司通过重复出租，而不是出售录像带而大获其利。与之类似，IBM 公司也通过把出售转变为租借来改变定价模式，从而极大的开拓了市场。

除了百视达的出租模式和 IBM 的租借模式，公司也可以采用在定价模式方面的几个创新举措来实现获利。一种模式是时间共享。新泽西的一家公司 Net-Jets 公司采用这一模式使其喷气式飞机得到公司顾客的广泛使用，这些公司客户只是购买使用飞机的时段而不是购买飞机本身。另一个模式是分割共享。例如共同基

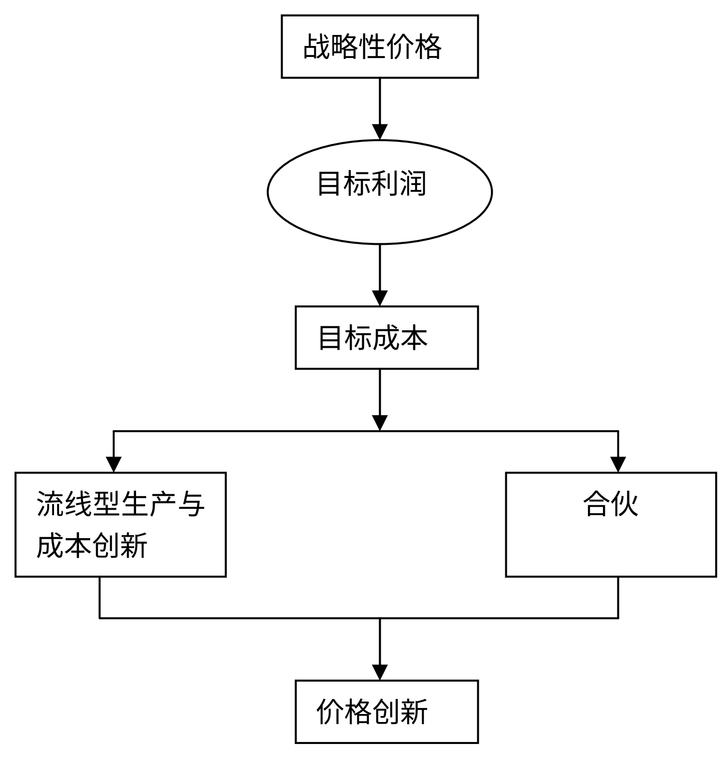
金的经理将传统上由私人银行提供给富人的高质量的资产组合服务推向小投资者，后者只购买资产组合的一小块，而不是全部份额。

有些公司正在放弃价格的概念，取而代之的是他们为客户提供产品的同时，从客户的商业活动中获得相应份额的利润收入。例如，惠普公司为硅谷的公司提供高质量的服务器，同时获得对方的营业收入分成。在这一过程中，惠普向客户提供产品，使客户在短时间内获得了某种关键生产能力，而惠普的盈利远超过单纯销售产品的盈利。这种定价的目的并不是在其战略性价格上妥协折中，而是通过一种新的价格模式来达到目标。我们把它叫做定价创新。然而，必须记住的是，对一个行业来说是定价创新（如录像带出租），但对于另一个行业却常常是一种标准化的定价模式。

图 6-6 展示了如何通过采用前面三种方式的价格创新，达到利润的最大化。如图所示，公司首先是从它的战略性定价开始，然后减去它应该得到的目标利润，最后得出他的目标成本。为了控制目标成本以获取利润，公司有二个主要方法可以采用：一个是流水线生产与成本创新，另一个是合作。如果公司在采取所有的努力试图降低商业模式的成本，但目标成本还是不能达到时，公司就转向第三种途径，通过定价创新来实现赢利以满足战略性价格。当然，即使目标成本能够得到满足，定价创新依然还可采取。当公司的产品与服务能够成功地显示了商业模式运营所产生的利润，则公司接下来就可采取蓝海战略中的最后一个步骤。

建立在特殊效用、战略性定价以及目标成本之上的商业模式导致了价格创新。不像传统的技术创新，价值创新是建立在购买者、公司和社会各方共赢的基础上的。附录 C 中的“动态市场的价值创新”就清楚的阐明了这一模式是如何在市场中发挥作用，并为其股东创造的经济与社会效益的。

图 6-6　蓝海战略的利润模式



从效用、价格、成本到实施

即使一个无懈可击的商业模式也不能完全确保蓝海创意在商业上的成功。因为蓝海意味着挑战现状，因此可能在公司的三个主要利益相关者（公司雇员、商业伙伴与公众）中间引起了恐惧和抵制。公司在正式投资于这一新创意之前，必须首先进行充分的论证以消除这些恐惧和担心。

雇员

如果不能向公司的雇员充分地解释一项新的商业创意给他当前生活所带来的影响，其代价可能是昂贵的。例如，当美林银行（Merrill Lynch）的管理层宣布要开办一项在线经纪业务时，由于遭到庞大的零售经纪部门的抵制，以及内部纷争消息的泄漏，其股票价格下跌了 14%。

公司在公开一个新的商业创意之前，应当努力同雇员进行充分的交流沟通，因为雇员担心执行新创意会给自己造成威胁。公司应当同雇员一道找到化解威胁的途径，这样就算人们的职务、责任与回报发生了改变，每个人仍都是赢家。与美林银行形成对比，摩根斯坦利添惠（Mrogan Stanley Dean Witter & Co.）就开诚布公地就应对互联网挑战的新战略与员工开展了内部讨论，公司的努力得到了

应有的回报。因为市场认识到公司的员工完全理解了电子商务项目对公司的重要性，当公司宣布这一项目时，公司的股票价上升了 13%。

商业伙伴

由于商业伙伴害怕他们的收入流或者市场地位受到推行新的商业创意的威胁，因此，商业伙伴对创意的抵制可能会造成比员工的不满更大的损失。当 SAP 在开发它的新产品 ASAP 时，就面临这个问题。ASAP 是一个企业应用软件系统，它比 SAP 运行得更快而且成本更低。ASAP 最开始是为中小企业打造的商务应用软件。其样板的开发需要大型咨询公司的积极合作，而这些大型咨询公司的大部分收入则来源于对 SAP 产品的长期使用。因此，他们没有很强的动力去找到一条更快更高效的途径来实施该公司的新软件开发计划。

SAP 公司通过与其合伙人开诚公布的讨论这些问题来解决它们之间的分歧。SAP 的经理人员向咨询公司保证，如果积极合作的话，他们将会获得更多的生意。对中小企业而言，ASAP 将会缩短实施时间，咨询公司将会获得更多的新客户，这足以弥补从大公司那里损失掉的收益。而且，新系统还会为咨询顾问们提供一条有效的途径，来应对日益增长的客户的担忧（如花费太多时间而没有投入使用），向客户做出积极的反应。

公众

对新的商业创意的反对还可能传导给公众，尤其是这一全新的创意威胁到业已建立起来的社会或政治规则，这一影响就有可能是破坏性的。我们来看生产转基因食品的 Monsanto 公司，该公司的业务一直遭到欧洲消费者的质疑，这主要是因为环保团体的努力所致，这些环保团体包括绿色和平组织、地球之友组织以及土壤协会等。由于欧洲有着关心环保的传统，以及强有力的农业游说团体，因此这些环保团体对转基因食品的抨击在欧洲获得了广泛的声援和巨大的共鸣。

Monsanto 公司的失误在于它让别人主宰了这场辩论。公司本应当向环保群体和公众作出解释，详细说明转基因食品在消除世界饥荒和疾病方面所发挥的重要作用。而当产品问世之后，Monsanto 公司本应该在有机食品和转基因食品之间作出明显的标志以给消费者有一个自主选择。如果 Monsanto 公司采取了这些步

骤，它也许不会遭到如此多的指责，甚至或许会成为未来食品领域的领先者和关键生物技术的提供者。很可惜的是，它没有走这一步。

在向这三个利益相关者群体——雇员、合伙人和公众作出说明解释时，关键在于，要对为什么有必要采用这一新的创意展开公开的讨论。你必须解释它的优点，阐明它的前景，并明确描述公司是如何实施它们的。利益相关者必须知道他们的声音被听到了，从而避免产生抵触情绪。公司应当就存在的问题与利益相关者进行对话，花费时间和精力解决他们关心的问题。（对于公司如何与利益相关者进行详细的讨论，参见第 8 章）。

蓝海创意指数

公司可在效用、价格、成本以及实施等各个环节上构建他们的蓝海战略，各个环节上的实施标准形成一套整体，以确保创意在商业上获得成功。蓝海创意(BOI)指标为这一系统提供了一个简单但又非常有效的测试（见图 6-7）。

图 6-7　蓝海创意指数

		飞利浦的 CD-i	摩托罗拉的铱星电话	DoCoMo 的 i 模式
效用	存在特殊的效用吗？消费者有强烈的动因去购买你的产品吗？	—	—	+
价格	你的价格容易被广大购买者所接受吗？	—	—	+
成本	你的成本结构满足目标成本吗？	—	—	+
实施	在实施战略前明确所存在的障碍吗？	—	+/—	+

如图 6-7 所示，飞利浦的 CD-i 产品和摩托罗拉的铱星电话在蓝海战略指数表上的得分，相距利润丰厚的蓝海战略还存在有相当大的距离。对于飞利浦的 CD-i 产品，它有着复杂的技术功能和有限的软件服务，不能创造特殊的购买者效用。它的定价超出了购买群体的承受能力，它的制造过程复杂而昂贵，设计复杂，需要花费 30 多分钟才能向消费者解释清楚，售活员也没有很强的动力去销售 CD-i 产品。飞利浦的 CD-i 在蓝海创意指标的 4 个衡量标准上都是失败的，尽管为开发此产品投入了数十亿美元。

如果在开发阶段就基于蓝海创意指标体系对 CD-i 产品的商业创意进行评估，那么飞利浦公司将会预见到这一创意中所存在的缺陷，并在事前就会简化这一产品，同合伙人一道去开发赢利的软件系统，制定能为大众所接受的战略性价格，同零售商协同工作，找到一条简易可行的销售渠道，向顾客解释并销售这一产品。

类似的，摩托罗拉的铱星电话由于高昂的生产成本而有着不合理的高价格。它没有为购买者群体提供有吸引力的效用。当该创意被采纳而付诸实施时，摩托罗拉在很多国家克服了各种管制的限制获得了市场准入权。雇员、合伙人和社会都有很强的兴趣来接受这一创意。但是，公司的销售团队和营销渠道却很薄弱。由于摩托罗拉不能够有效地供货，铱星电话在市场有需求的时候却常常不能迅速提供产品。低效率、高价格、高成本，再加上薄弱营销能力，这些都表明铱星电话创意必然会遭到失败。

与这些失败形成对照的是，日本 NTT DoCoMo 公司的 i 模式产品。在 1999 年，当大部分电信运营商专注于无线通信设备的技术竞赛和价格竞争时，NTT DoCoMo 这家日本最大的电信制造商开发了 i 模式，让人们在手机上使用互联网服务。在日本，普通移动电话在移动性、声音质量、使用的方便度以及硬件设计方面有着很高的水准，但他们几乎不提供数据库方面的服务，诸如收发电子邮件、信息、新闻、游戏等互联网时代的主要应用服务。而 i 模式服务则兼具了手机和互联网这两个行业相互之间无法融合这一关键优势，为消费者创造了独一无二的效用。

i 模式服务以广大购买者所能接受的价格提供了卓越的购买者效用。i 模式的

月费、歌曲与数据的传输费以及其它服务项目的价格都在战略性价格区域内。在很短时间内，愿意购买的消费者人数就达到了一个很大的数量。例如，对 i 模式下某一内容站点的月度订阅费一般都是在 100 日元到 300 日元之间，仅相当于日本大多数车站报亭出售的一本周刊的价格。

在确定了对广大购买者有吸引力的价格之后，NTT DoCoMo 设法在目标成本范围内，努力获得提供服务并获取利润的能力。为实现这一目标，公司没有将其资产和生产能力局限在某一领域。一方面，它将重点放在发展电信运营商的传统角色，致力于在 i 模式项目下开发和保持一个高速度、高容量的网络。另一方面，通过与手机制造商和内容供应商的积极合作，为它的产品提供了其他关键的服务。

通过创造一种合作双赢的网络，公司实现了在挑战性的价格条件下满足并持续控制目标成本的目的。尽管在合作关系网络中，存在众多的合伙人和诸方面的关系，但是公司始终把各方面的合作伙伴作为一个利益整体来对待。首先，NTT DoCoMo 经常性坚持与其制造业伙伴分享知识和技术的做法，以帮助它们始终处于行业竞争的前沿；其次，公司在无线网络发展方面发挥领军作用，扩大和更新 i 模式的网站名单，吸引内容供应商加入 i 模式的行列，创作内容以增加用户流量。例如，通过替内容供应商收取小额手续费，帮助供应商节省了成本，同时对 NTT DoCoMo 自己则获得了不断增长的收入流。

更重要的是，在 WAP 标准之下 i 模式并不使用 Wireless Markup 语言(WML)，而是使用 c—HTML 语言，这是当前在日本已经被广泛使用的语言。这使得 i 模式对于用户更有吸引力，因为在 c—HTML 语言下，软件工程师不必把现存的专为互联网设计的网站地址转变成适合 i 模式所使用的地址，这样他们根本不需要增加额外成本就能接入系统。NTT DoCoMo 还能与国外的主要的合作伙伴诸如 Sun Microsystems，微软（Microsoft）以及 Symbian 进行合作开发，以减少总的开发成本并缩短开发时间。

i 模式战略取得成功的另一个关键原因是该项目实施的方式。公司成立了一个专门负责开发这一项目的小组，赋予其高度的自主性和明确的授权。i 模式小组的负责人可以挑选大部分的团队成员，并让它们参与公开讨论，商议如何创造移动数据通信的新市场，从而使他们全身心地投入到这一项目中去。所有这些为

i 模式创造了一个融洽和谐的合作氛围。而且公司所创造的与它的合伙人双赢的模式，以及日本公众对使用数据库服务的接受，都有助于 i 模式在实施中取得成功。

i 模式服务符合前面图 6-7 中所示的蓝海创意指数的四项衡量标准。确实，i 模式被证明取得了巨大的成功。在它被推出 6 个月后，订购者已达到了一百万，在两年内，订购者达到了 2170 万，仅来自邮件传送业务的收入就增加了 130 倍。到 2003 年末，定购该服务的用户达到了 4010 万，来自数据传输、图片传输与文本传递的收入就从 2.95 亿日元（260 万美元）上升到 8863 亿日元（80 亿美元）。

DoCoMo 公司是唯一能从移动互联网领域获利的公司，它在市场容量以及盈利增长方面的潜力已超过它的母公司 NTT。

尽管 i 模式在日本取得了巨大的成功，但它在日本之外能否取得成功，关键在于它能否消除在法律、文化、情感方面的区域性障碍，以及会否受到合作伙伴和基础设施方面的制约。

在通过了蓝海创意指标的检验后，公司就从蓝海战略规划设计阶段向具体实施阶段迈进。现在的问题是，如果这一战略与过去相比有明显的区别甚至是背道而驰，你将如何带领你的团队去执行这一战略？这一问题把我们带入了本书的第二部分。该部分讲述蓝海战略的第 5 项规则：克服关键组织障碍，这是本书下一章的主题。

第三篇 执行蓝海战略

第七章 克服关键组织障碍

公司制定了可赢利商业模型的蓝海战略以后，就应该执行这个战略。当然，任何战略都存在执行的挑战，无论是红海战略还是蓝海战略，公司也如个人一样，常常在将思想转化为行动时有困难，但与红海战略相比，蓝海战略更加意味着挑战现状，从与人雷同的价值曲线向低成本的战略转型，执行的难度就更大了。

企业经理们都向我们证明，挑战是严峻的。他们面临四大障碍。第一个障碍是认知上的，要唤醒员工，让他们意识到战略转型的必要性。红海战略也许不是通向未来赢利性增长的道路，但人们对其感到熟悉自在，企业在红海中也可以得过且过，那为什么还要自找麻烦呢？

第二个障碍是资源有限。战略转型程度越大，执行所需的资源就越多。但在我们研究的许多企业中，资源正在削减，而不是增加。

第三个障碍在于激励。如何激励关键人员快速有力地执行战略，脱离现状？这可能需要花上几年，而经理们没有那么多的时间。

最后一个障碍是公司政治上的。正如一个经理提到的，“ 在我们公司中，你可能还没来得及站起来就被撩倒了 ”。

虽然所有的公司都不同程度地遇到这些障碍，也许有些只面临其中几项障碍，但知道如何克服这些障碍才是降低组织风险的关键。由此引出了蓝海战略的第五项原则：克服关键组织障碍，推动蓝海战略的落实。

然而，为有效地达到这个目标，公司必须抛弃关于实施变革的传统经验，传统经验坚信变革越大，所需的资源和时间就越多。相反，你需要抛弃传统经验而采用我们所谓的 “ 引爆点领导法 ”，它能使我们快速克服这些障碍，并在低成本地突破现状，并赢得员工的支持。

引爆点领导法在实践中的运用

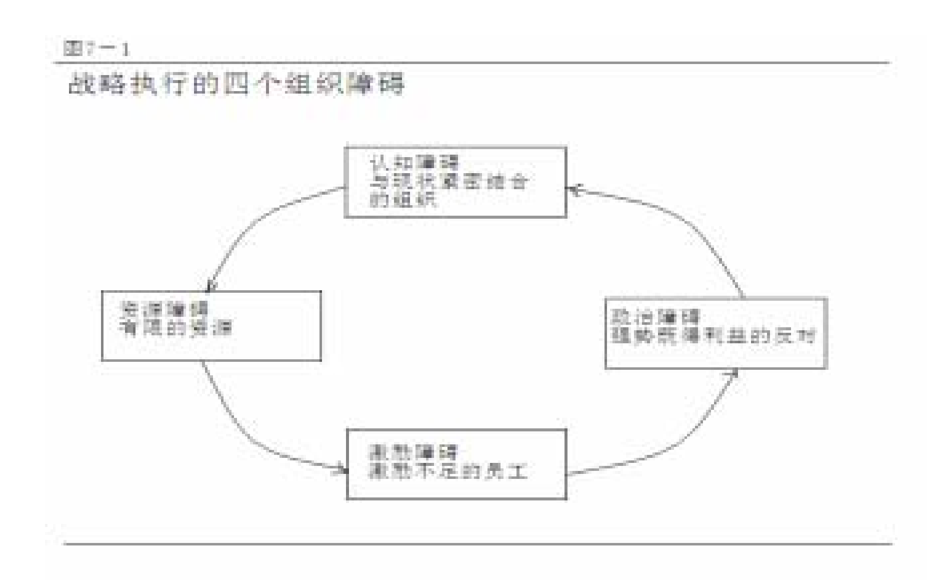
以纽约市警察局（NYPD）为例，20 世纪 90 年代它在公共部门执行了一项蓝海战略。比尔 · 布雷顿在 1994 年出任纽约市警察局长，他面临的重重困难是

很少有人经历过。在 90 年代初，纽约市的谋杀案发生率居高不下，骗子、黑手党、持枪抢劫充斥各报刊头条。纽约市治安状况奇差，但布雷顿的预算却被冻结了。事实上，在历经三十多年的犯罪率持续增长之后，许多社会学家断言说纽约已经没有警察的权威了。纽约市民大声疾呼，一份纽约邮报的头条就尖刻地呼吁："大卫该采取行动了"，这是直接呼吁当时的市长大卫 · 邓金斯迅速降低犯罪率的。然而可怜的薪水、危险的工作条件、过长的工作时间、晋职的无望，使纽约警察局的 36000 名警员士气跌落到谷底，更不用去说削减预算的影响、破旧的装备以及腐败问题了。

用商业术语来说，纽约警察局在经济上已经捉襟见肘，它的 36000 名雇员工资低下、激励不足；同时它的客户基础——纽约市民也怨声载道，而犯罪、恐惧和混乱的增加意味着业绩的快速下滑。警察部门内部的政治争斗更是雪上加霜。总之，领导纽约警察局进行战略转型是一场远非多数管理者所能想象的管理恶梦，而竞争对手——指犯罪分子——力量强大而且气焰越来越嚣张。

然而在不到两年时间里，没有增加一分钱预算，布雷顿成功地将纽约转变为美国最安全的城市，他在治安管理中采用了蓝海战略，打破了红海状态，实现了治安管理方式的革命。在 1994 到 1996 年间，纽约警察局的"利润"跳跃式增长：重大案件减少了 39%、谋杀案减少了 50%、盗窃案减少了 35%；赢得了"客户"：盖洛普民意调查显示民众对纽约警察局的信心由 37%上升到 73%；也赢得了雇员：内部调查显示警察局的工作满意度达到新高。正如一位巡警所说："这家伙（布雷顿）把我们从走向地狱的路上拉了回来"。也许令人印象最深的这一变化不仅局限于布雷顿的任期内，纽约警察局的组织文化和战略发生了基础性转变，在布雷顿 1996 年离任后，犯罪率仍继续下降。

在突破现状的过程中，很少有公司的领导者面临布雷顿所经历的严峻挑战，更少有人能在这样的条件下获得布雷顿所创造的飞跃性的业绩，更不用说是在他遇到的如此苛刻的组织条件下。即使是杰克 · 韦尔奇，也花了十年和上亿美元来实现 GE 的重组和转型。



而且与传统经验不同的是，布雷顿是以极少的资源，在创纪录的时间里取得了这样突破性成果的：提升了雇员士气，为各方都创造了多赢的局面。而这并非布雷顿第一次在战略上扭转乾坤，而是他的第五次，其他四次也成功了。尽管他也面临许多经理人一致声称的、限制他们执行蓝海战略的所有四个障碍：雇员不能看到急剧变革之必要性的认知障碍；企业常见的资源障碍；员工灰心丧气的士气障碍；以及内外部抵制变革的政治障碍（见图 7－1)。

关键杠杆：具有非凡影响的因素

引爆点领导法可追溯到流行病学领域和引爆点理论。这一方法表明，在任何组织中，一旦人们的信心和能量达到临界点，就能感染整个组织朝着某一方向行动，于是根本性的变化就发生了。启动这样的运动的关键在于集中，而非分散。

引爆点领导发是建立在很少有人利用的一项事实上，即在每一个组织中，都有一些人、一些行为或活动对最终的绩效发挥着非凡的影响。因此与传统经验相异的是，克服一项巨大的挑战，不需要时间和资源上进行同比例的投入，而应把精力集中于找出具有非凡影响力的关键因素，让他们发挥杠杆作用，节约资源和时间。

使用引爆力领导法的管理人员要回答下述关键问题：什么因素或行动能发挥非凡的正向影响？在每一元钱的资源中能产生最大效力的因素有哪些？什么因素能够激励关键人员向变革迈进？什么因素能克服公司政治所造成的障碍？只要把精力集中于具有非凡影响力的关键点上，引爆点领导法就能打破限制蓝海战

略实施的四个障碍，推动战略快速和低成本地实施。

究竟如何发挥非凡影响因素的杠杆作用，克服四大障碍，把思想转变为行动，推动蓝海战略的执行。

突破认知障碍

在企业变革的过程中，最艰巨的战役就是要使人们理解战略转型的必要性，并对其目标形成共识。多数 CEO 们希望仅靠引用一些数字，并下达更高的指标就能完成转变："企业的绩效只有两个选择：达到这些目标或者超过这些目标"

但我们知道，数字是可以操纵的。坚持笼统的目标只会鼓励预算过程的失控。这样反过来又会在组织的各部门制造敌对和怀疑。即使这些数字不被操纵，他们也会有误导的效果，比如，拿佣金的销售人员很少关心销售的成本。

而且，通过数字表达的信息很难让人记住。需要变革的理由显得很抽象，与基层经理们的世界相去甚远，而这些人正是 CEO 们需要争取的对象。那些做得好的部门经理们感觉批评不是针对他们，问题只是高层管理者的事。而那些业绩表现差的经理们感到他们正被警告，其中一些人担心位置不稳，可能会更关心市场有什么其它工作机会，而不是努力解决公司现有的问题。

引爆点领导法不是依靠数字来打破组织的认知障碍。为快速克服认知障碍，象布雷顿这样的引爆点领导会把精力集中到有非凡影响力的行动上：让人们看到并体验严酷的现实。神经科学和认知科学的研究表明，人们对其看到和经历的事情记忆最深、反应最强，"所见即所信"。在经验方面，正刺激会强化行为，而负刺激会改变态度和行为。简单说，一个小孩用手指蘸了糖衣并尝上一口，味道越好他就越会反复地舔，无需父母去鼓励这种行为。相反，如果小孩把手指伸到火炉，他将永不会再伸第二次。有了一次不快的经历，孩子就会自行改变其行为，这同样无需父母担心再犯。另一方面，那些不接触、看不见或难以感知后果的经验，比如只看到一页充满抽象数字的纸，只会令人印象淡薄而轻易忘记。

引爆点领导法是建立在对人们自愿的内在驱动能激发快速变革的深刻理解之上的，而绝非靠数字来打破认知障碍，数字只能使人们以截然不同的方法来感受变革的需要。

游“ 电气下水道 ”

为打破现状，雇员必须面对最糟糕的难题。不能让任何层级的管理者假设现实。数字不一定可靠，也无法给你灵感。而直面糟糕的业绩则让人震撼，且无可躲避，它会让人行动起来。这种直接的经验在快速打破人们的认知障碍时起着非凡的影响。

例如，20 世纪 90 年代的纽约地铁充满恐惧，以致它有“ 电气下水道 ”的绰号。因为人们对地铁的抵制，其收入急速下降。但是纽约交通警察部门的成员却对此否认。为什么呢？这个城市只有 3%的主要罪案发生在地铁上。因此不管公众如何大声疾呼，警察局都充耳不闻，根本没有反思警察战略有调整的必要。

此时布雷顿出任局长，他在几星期之内就改变了警察的思想状态。如何做到的呢？不是靠强制，也不是争论数字。而是让中高层主管——从他自己开始——早晚都去坐一下“ 电气下水道 ”。而这在布雷顿到任之前不曾发生过。

屏幕上的统计数字本来告诉警察坐地铁是安全的，但他们所见到的却是每一个纽约人每天都在面对的事实，即地铁系统处于无政府状态的边缘：成群的年轻人在车厢里游荡，逃票者从入口跳过去，到处是涂鸦和强行乞讨的乞丐，酒鬼们横七竖八地占据了座椅。实地乘坐后，警察们不再能回避丑陋的现实，也无人再去争论当前的警察战略是不是需要快速切实地改变。

将最糟糕的现实呈现在你的上司面前也能迅速改变他们的理念体系。一个简单的方法能使上司对领导的需要迅速敏感起来。然而少有领导懂得利用这种快速唤醒法的力量，恰恰相反，他们是用那些缺乏紧迫感和情感驱动的数字，或者举出一些典型事例来获得支持。虽然这些方法也许有效，但它们在突破主管们的认知障碍方面远没有展示最坏状况来得迅速和有效。

举例来说，当布雷顿掌管马萨诸塞海湾运输管理局警察分部时，运输管理局委员会决定购买那种便宜且维护成本较低的小型巡逻警车。这不能满足布雷顿的治安巡逻战略。布雷顿没有选择与这个决策针锋相对，也没有要求更高的预算，因为预算需要花数月时间评估，并且最终可能还是会被拒绝。相反，布雷顿只是邀请运输管理局的总经理去一趟他的单位并视察那个地区。

为了让总经理明白他正想纠正的恐怖情形，布雷顿把他接上一辆与运输管理

局正准备订购的车辆一样的警车。他事先在座位周围塞满了东西，让这位总经理感觉到一个身高六英尺的警察的腿部空间是多么小，然后布雷顿驾车通过路上的每一个坑洼。布雷顿还带上了皮带、手铐、枪支，让总经理看到警员的执勤工具的空间是多么狭小。两小时后，总经理要求下车，他问布雷顿如何能在这么挤的车里忍受这么长时间的，更别说还有罪犯坐在后座的情况下。布雷顿最后得到了他的新战略所需的大巡逻车。

会见不满的客户

为打破认知障碍，不但需要把你的经理们请出办公室去看看实际情况，还需要他们亲自去倾听客户的怨言。不要依靠市场调查，你的团队在多大程度上主动直观地了解了市场，并会见了那些最不满的客户，去倾听他们所关注的内容呢？你是否曾弄清销售为什么与你对产品的预期不相符？简单地说，没有什么办法可以代替直接会见并倾听客户的不满。

20 世纪 70 年代，交响乐大厅、基督教科学教会和其他文化机构所在的波士顿第 4 警区正饱受犯罪潮之苦，公众不断受到犯罪的威胁；居民抛售房屋举家迁离，社区环境越来越差。但即使市民成群离去，布雷顿辖下的警察部队仍感觉工作效果得不错，与其他警察部门比较，他们的业绩指标是一流的：报警反应时间缩短，重罪破案率提高。为解决这一悖论，布雷顿安排了一系列警员与居民见面的对话会。

没用多长时间就找到了理解上的差距。虽然警官们为反应时间缩短和重罪惩治能力提高而自豪，但市民对这些成绩既不在意也不欣赏；很少有人感觉到大规模犯罪的威胁。他们感到伤害和困扰的是那些酒鬼、乞丐、妓女和无赖。

对话会使警察彻底检讨了工作的重点，转向蓝海战略，重新审视"破窗理论"。随着犯罪率下降，社区重获安宁。

当需要唤醒你的组织认识到打破现状和实现战略转型的必要性时，你是否只是引用数字？还是让你的经理、员工和上司们（和你自己）直面最坏的运营状况？你的经理们直接倾听了失望顾客的牢骚吗？还是把你的眼睛外包出去，只是让市场研究机构派发调查问卷呢？

跨越资源障碍

在组织中的成员接受了战略转移的必要性，并多少认同了新战略的框架后，多数领导者面临资源有限的严酷现实。在这一点上，绝大多数改革派管理者们会在如下两种方法中择其一，他们要么不再那么雄心勃勃，因而使得员工士气和工作力度都有所降低，要么跟银行和股东们争取更多的资源，后者不仅费时，而且会分散对核心问题的注意力。倒不是说这种方法一定没有必要或不值得去做，但要得到更多的资源往往是一个漫长、受制于政治的过程。

如何才能以很少的资源实现组织的战略转型呢？引爆点领导法不是把主要精力放在争取更多的资源，而且强调发挥已有资源的价值。当缺少资源时，领导人应当发挥三个非凡影响力因素的杠杆作用，令现有资源的价值倍增。这三个因素分别是：热点（hot spots）、冷点（cold spots）和互通有无（horse trading）。

热点是指投入很少的资源却有较高潜在绩效收益的活动。相反，冷点就是指投入多却收效低的活动。每一个组织一般都有很多的热点和冷点。互通有无则是将你单位某一领域的过量资源与另一单位的过量资源交换，以替补资源缺口。学会好好利用当前的资源，公司常能发现他们能够完全打破资源障碍。

哪些行动消耗你很多的资源却只有很小的绩效影响呢？相反，哪些活动又是用很少的资源创造了最大的绩效？这样构想问题，组织就能很快洞察到该释放那些低收益的资源，并将之重新配置到高效益的地方。如此，低成本和高收益就可以同时追求和实现。

将资源重新分配给热点

布雷顿在纽约运输警署的前任们争辩说，要保障地铁安全，就应该在每一条线路派一名警员乘坐，并在每一个进出口巡逻。增加利润（这里指减少犯罪）意味着成本（指警员）将增加到预算难以承受的程度，其基本逻辑是只有资源同比增加绩效才会提高——这正是大多数公司绩效收益观的的内在逻辑。

然而，布雷顿没有要更多的警员，而是将警力配备到热点地区，使地铁上的犯罪、恐惧和混乱都急剧下降，创下历史上的最低记录。他的分析表明虽然地铁系统由很多线路和进出口组成，但大多数犯罪发生在少数几个站和线路上。他还发现，一些对防治犯罪具有特别影响力的热点却缺少警力，一些几乎从未有犯罪

发生的线路和站点却配置了同样多的警员。答案就是要重新配置警力到热点地区以打击犯罪，这样在警力不变时能使犯罪率大幅下降。

同样，在布雷顿来纽约警察局前，其禁毒处是朝九晚五、一周五天执勤，其人手只占整个警察局人数的 5%。为了找出热点，在与纽约警察局领导会面时，布雷顿手下负责犯罪战略的副局长杰克 · 迈普问在座的人，估计有多少比例的犯罪与使用毒品有关？多数回答说有 50%，还有的说是 70%，最低估计也有 30%。如此看来，正如如迈普所指出的，禁毒处占全局不到 5%的警员不能不说是人手不足，而禁毒处通常是周一到周五工作，但毒品交易大部分发生在周末，与毒品相关的犯罪也总是发生在周末。为什么原来的工作方法从来没有受到质疑呢？

当找到这些事实，热点也被识别出来。布雷顿在纽约警察局大规模重新配置警力和资源的方案很快被接受。相应地，布雷顿为热点增加了警力和资源，结果毒品犯罪直线下降。

他是从哪里得到这样做的资源的呢？原来，他也同时评估了组织的冷点。

从冷点调用资源

领导者需要找到冷点以释放资源。还是以地铁系统为例，布雷顿发现最大的冷点之一就是押解罪犯到法庭办理拘留手续的过程。平均而言，警员把嫌犯带到市中心的法院办理手续要花上 16 小时，即使是对最轻微的罪行，也必须如此。这些花费的时间使得警员们既不能在地铁巡逻，也不能创造价值。

布雷顿对此做了彻底改变。不再将罪犯带到法院，而是改用“ 拘捕车 ”作为处理中心。旧公共汽车被翻新改造成微型警察局，就停靠在地铁站外边。再也不必将嫌疑犯带到市中心的法院，警员只需将其押送到街边的拘捕车上。这样便将处理时间从 16 个小时缩减到 1 小时，警员们就有更多时间在地铁巡逻抓罪犯了。

互通有无

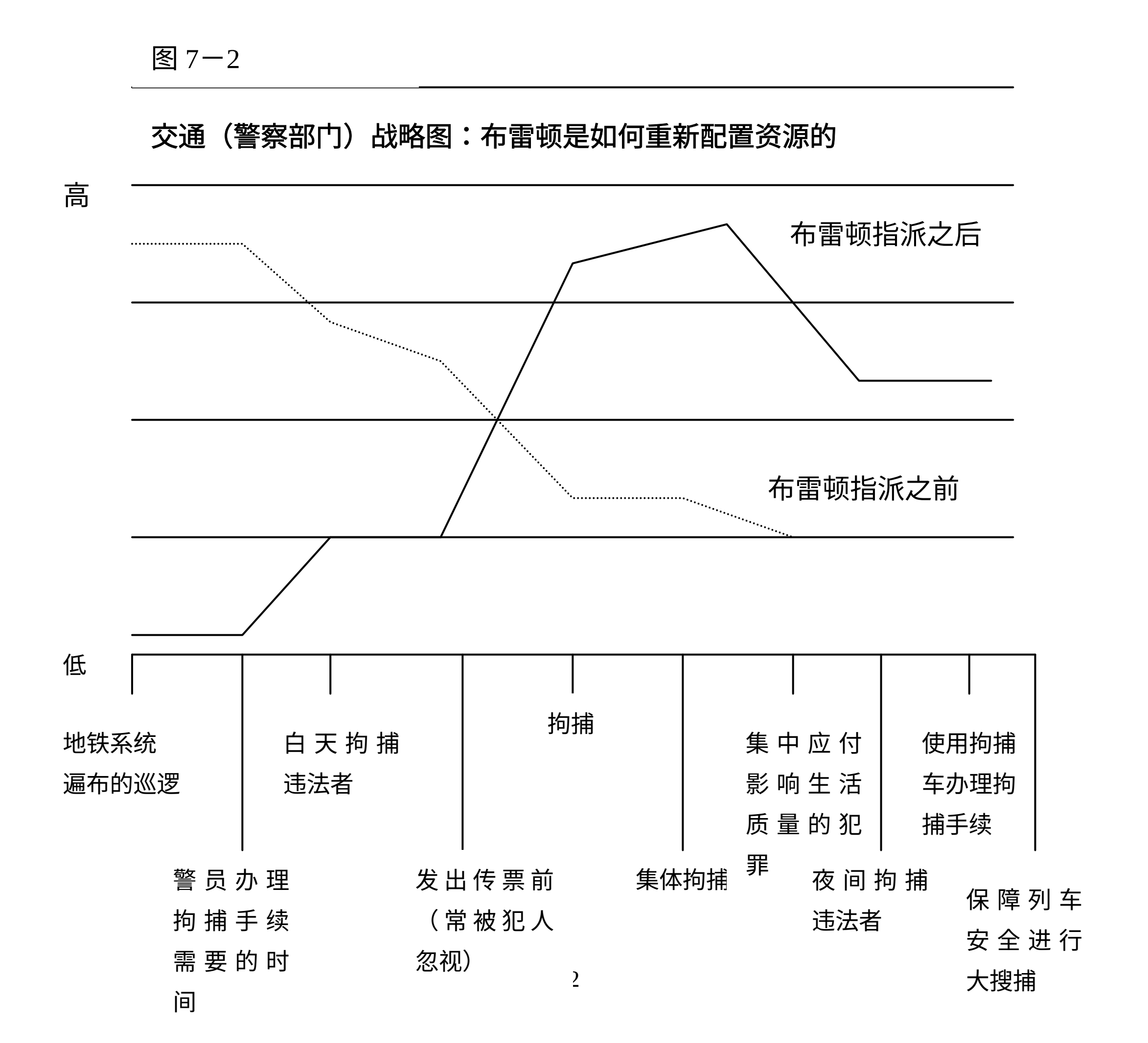
除了对一个单位内部的资源加以重新调配外，引爆点领导者还能巧妙地将自己不要的资源与别人交换想要的资源。还是布雷顿的例子，公共部门的组织负责人都知道，因为公共部门资源非常有限，其预算规模和管理的人员数量常被激烈讨论，这就使公共部门的组织负责人不愿公布他们过剩的资源，更别说让其他部

门来使用了，因为那样会有丧失控制这些资源的风险。时间一长，其结果就是，一些组织在自己不需要的资源方面非常富余，同时又紧缺所需要的资源。

1990 年刚担任纽约交通警察局长时，布雷顿的法律顾问和政策顾问迪恩 · 艾瑟曼（现在是罗德岛的警察局长）扮演了关键的交易者角色。艾瑟曼发现运输警署的办公场地紧缺，却拥有许多没有派上用场的多余汽车。另一方面，纽约巡警支队车辆紧张，却有富余的办公场地。艾瑟曼和布雷顿主动提议以车辆换办公室，巡警支队的官员欣然接受。而运输警署的警官们也非常高兴能在市中心黄金地段办公。这桩交易在组织内提高了布雷顿的信誉，从而使他能更容易地推进一些更根本性的变革，同时也使其上司相信他是能解决问题的人。

图 7—2 说明了布雷顿是如何彻底调配运输警署的资源，以突破红海状态，实行蓝海战略的。纵坐标表示资源配置的相对水平，横坐标代表所投资战略的不同元素。通过弱化甚至删除运输警署的一些传统特色，同时增加和创造一些新特色，布雷顿实现了资源配置的巨大转变。

剔除和减少的行动为组织降低成本，增加和创造的新元素则需要增加投入。



然而正如在战略布局图中所看到的，资源的总投入基本保持不变，同时对市民的价值却大幅上升，取消在地铁系统警力覆盖的做法，代之以热点地区的目标战略，使运输警署能更有成效地应对地铁犯罪。减少警员们耗费在拘押过程和其他冷点活动上的时间精力，创造了用拘捕车处置嫌犯的做法，使得警力能集中于维持地铁的治安，从而大大提高了警察队伍的价值。增加对付日常犯罪活动的投入，而不是针对重大案件的投入，警力资源的重点被放在那些对市民日常生活构成危害的罪案上。通过这些行动，纽约运输警署显著提高了警员的绩效，他们从繁琐的行政事务中被解放出来，职责明确地投身于重点打击的犯罪行为现场。

在分配资源时，你是否仍报到陈旧的假设？或者是努力将资源集中于热点上？你的热点在哪里？哪些活动是绩效最大而资源短缺的？哪些是你的冷点？哪些活动占用了资源但绩效不明显？你有互通有无吗？以及你有那些东西可以用来互通有无呢？

跨越激励障碍

要想达到组织的引爆点，执行蓝海战略，你必须让员工清醒地认识到战略转型的必要性，并指明如何以有限的资源达到目标。对于一项新战略或将要采取一个行动，人们不仅要认识到需做些什么，而且必须通过持久、有效的方式将这种认识付诸实施。

如何能快速而低成本地激励你的员工们？多数商业领袖在需要打破现状或变革组织时，常会阐述宏大的战略观点，并进行大规模的从上至下的动员。这是因为他们认为，要获得大规模的反应，就必须有相应的大规模行动。但对于多数大公司来说，大范围的动员不仅非常困难，而且是一个费钱费时的过程。只动动嘴皮子，而不付诸诚恳的行动，就想实现那些重大的战略设想，无异于在浴缸中使航母掉头一样不可能。

那么有另外的办法吗？与四面出击、分散变革的努力不同，引爆点领导者努力寻求集中的突破，他们集中通过三种非凡因素来激励员工，我们称之为主脑人物（kingpins）、鱼缸管理（fishbowl）和任务分解（atomization）。

瞄准主脑人物

要使战略变革产生实际冲击，各级员工必须共同行动。然而要想使积极变革的力量在组织内部有广泛的群众基础，就不能将你的着力点分散，而应集中力量于组织的关键影响者，即主脑人物身上。他们是组织中天然的领导者，受人尊敬，有说服力，或是有能力开启资源或阻塞通道。就象保龄球中的中央球柱，击中了他们，其他球柱也会被击倒。这就避免组织去对付每一个人，但最终每一个人又都被触动。由于在多数组织中，主脑人物相对只是少数人，CEO 很容易锁定他们并调动他们的积极性。

比如在纽约市警察局，布雷顿将 76 个警署指挥官作为他的关键影响者和主脑人物。为什么？因为每个警署的指挥官都直接掌控 200 至 400 个警员，因此激励这 76 个指挥官，就能带动和鼓舞 3.6 万名警员，去接受新的治安管理战略。

将主脑人物放在玻璃鱼缸内

要想持续有效地调动主脑人物的积极性，关键是要能不断将其行为置于聚光灯下，让人们都可以看到，我们称之为鱼缸管理。将主脑人物放入鱼缸，就大大增加了他不作为的风险。落后者在灯光下显露无遗，而迅速变革者也能在舞台上绽放光彩。鱼缸管理要想成功，必须以透明、包容和过程公平这三点作为基础。

在纽约警察局，布雷顿的玻璃鱼缸是两周举行一次的遏制犯罪战略评估会（Compstat）。会议把纽约市的高级警官都聚到一起，评估全部 76 个警署指挥官在执行新战略方面的表现。各警署的指挥官也必须出席，警长以上、副局长和大区警长也要求参加。布雷顿自己也尽量出席。每位警署指挥官在会上都会被问及，在新战略的指引下遏止犯罪的业绩是提高了还是下降了，并用图表同步显示，确凿无疑地说明他们在执行新战略方面的业绩。指挥官必须解释图表，描述其警员们是如何解决问题的，以及说明业绩提高和下降的原因。这种各方面人员广泛参加的会议将结果和责任一目了然地显示在每一个人面前。

这样做法的结果是，一种强烈的绩效文化在几周内就形成了，连几个月都用不着，更别提几年了。因为没有一个指挥官愿意在别人面前丢脸，他们都想在同僚和上司面前露一手。在玻璃鱼缸中，不称职的警署指挥官不能靠指责相邻警署的缺点来遮掩自身的过失，因为邻区的代表也在场，可以随时回击。实际上，遏止犯罪战略会分发的材料上，就有将受到质询的警署指挥官的照片，强调了指挥

官们必须对警署的成果负责。

同理，在自己的辖区工作出色，以及协助其他辖区得力的优秀人才，也会因为鱼缸管理而得到大家的赞赏和认同。同时，这种会议也让指挥官们有机会聚在一起，比较和切磋经验。在布雷顿到任之前，警署指挥官们很少能像一个团队一样聚在一起。时间一长，这种鱼缸管理的方式就向下渗透到基层，警署指挥官们也效法布雷顿，召开自己的战略评估会。由于执行战略的业绩暴露在阳光下，警署指挥官非常有动力，去让麾下的警员们朝着新战略迈进。

然而，这个法子要想奏效，组织必须同时保证运作方式是一个公平过程。“ 公平过程 ”意味着要让受新战略影响的每个人都参与到过程之中，向其解释决策的依据，人员在被提拔或降级时的理由，阐明对警员业绩的预期。在纽约警察局遏止犯罪战略评论会上，没有人会认为起跑线是不公平的。所有主脑人物都置身于玻璃鱼缸，对每一位指挥官的业绩评估，以及获得提升或降职的原因，一切都是清晰透明的，而每次会议对每个人今后的表现都设下了明确的期望。

用这种方法，就传递给人们公平过程的信号，即尽管必须推进变革，但存在一个公平的竞技场，而且领导者会认同雇员智力和感情的价值。这就大大减少了在公司试图进行战略转型时几乎必然存在于每个雇员心中的怀疑猜忌情绪。公平过程和鱼缸管理对单纯业绩的强调，推动和支持人们在变革的道路上前行，同时也证明了管理者对雇员在智力和情感上的尊重。

通过任务分解推动组织自我变革

最后一个特别有效的影响因素就是分解认为。分解任务和界定战略挑战是联系在一起的，这是引爆点领导最微妙和最敏感的任务之一。除非人们相信战略挑战可以达到，否则变革就不可能成功。面对这一点，布雷顿在纽约的目标是如此的野心勃勃以致于别人都难以相信。有谁会相信个人能将这个超大城市从全国最危险的地方变为最安全的地方呢？谁会投入时间和精力去追随一个不可能的梦想呢？

为使挑战的目标变得可以企及，布雷顿将其分解小目标任务，与各级警员挂钩。正如他所说的，纽约警察局面对的挑战就是“ 逐个街区、逐个警区、逐个城区 ”地使纽约市的街道恢复安全。如此界定战略任务就显得切实可行。对于街上

的巡警来说，其任务就是保证所巡逻街区的安全，仅此而已。对警署指挥官来说，他的任务就是保证所辖警区的安全，没有更多了。而每一个大城区的负责人也有力所能及的具体目标，即保证大城区的安全。没有人能说对他们的要求太高，也没有人声称其目标是其力所不能及的。如此一来，执行布雷顿蓝海战略的责任就从他自己转移到纽约警察局 36000 名警员身上了。

你是否不加选择地去试图鼓动群众吗？或者你把重点放在关键影响者，即你的主脑人物上了吗？你是否打开聚光灯，将主脑人物请入基于公平过程的玻璃鱼缸了吗？或者你是否只要求很高的绩效，并祈求好运，直到下季度的统计数字出炉呢？你会发布宏大的战略设想吗？还是将任务分解，使之对各级员工都可行呢？

跨越政治障碍

年轻和才智总是能胜过城府和狡猾吗？这话对还是错？答案是错。即使最聪明的人也常会被政治手段和阴谋诡计所吞噬。组织政治是企业和公众生活不可回避的现实。即使一个组织已经达到了执行战略的引爆点，仍有强大的既得利益者会抵制即将来临的变革（参看我们在第 6 章对接受障碍的讨论）。变革越有可能发生，这些来自组织内部和外部的反对者，为保护其地位，反对得就会越猛烈。而他们的抵制会严重损害甚至颠覆战略执行的进程。

为制服这些政治势力，引爆点领导者需要将精力放在三个具有方法影响力的因素上：即发挥天使的力量、使魔鬼沉默、并为其管理团队找到一个谋士。天使是从战略转型获得最大利益的人，魔鬼就是从中失去最多的人。谋士是政治老手并在内部受人尊敬，他事先知道所有的地雷，包括谁会跟你斗争，谁又会支持你。

管理团队需要一个谋士

多数领导者把精力集中于打造具备市场有效、运营操作、金融财务等专业技能的高层管理团队，这当然是很重要的。然而，引爆点领导者还会安排一个其他领导人很少安排的角色：谋士。例如，布雷顿出于这个目的，会确保他的团队中有一位在组织内部德高望重的知情人，对于实施新的治安战略时会踩到哪些地雷了如指掌。在纽约警察局，布雷顿任命约翰 ·逖莫尼（现在是迈阿密的警察局长）

为二把手。逖莫尼是警察的警察，受人尊敬，并因其在纽约警察局的忘我工作而获得过 60 多次嘉奖和表彰，深受别人敬畏。服役二十多年的他不但熟知所有的关键人物，而且知道他们是如何玩政治游戏的。逖莫尼的第一项任务就是向布雷顿报告高级警员对纽约警察局新治安战略的态度，指出其中哪些人会出来反对或暗中破坏新战略的实施，这导致了警察局的大换岗。

发挥天使的力量，让魔鬼沉默

为了克服政治障碍，你还需问自己两组问题：

· 我的魔鬼是谁？谁将反对我？谁在未来的蓝海战略中损失最多？

· 我的天使是谁？谁自然会站在我一边？谁在未来蓝海战略中得益最大？

不要孤军奋战。争取最高级别、最广范围的的支持，同你并肩战斗。找出攻击你的人和支持你的人，不要管中间的那些人，并努力为处于两端的双方创造双赢的效果。行动要快速，在战斗开始前就与你的天使们建立广泛的同盟，孤立你的敌对者。这样，你就能不战而屈人之兵。

对布雷顿新治安战略最严重的威胁之一来自于纽约市法院。由于布雷顿新治安战略将重点放在对付影响老百姓生活质量的犯罪上，这将导致大批如卖淫和在公众场合醉酒等小案件蜂拥而来，使司法系统疲于处理，因此法院反对战略转型。为克服这一障碍，布雷顿对他的支持者，包括市长、地方检察官和监狱管理者，清晰地解释了法院系统实际上是能处理额外增加犯罪案件的，而且长远来看，这样做将减少案件发生，减轻他们的工作量。于是，市长决定进行干预。

由市长领头，布雷顿的同盟者在新闻媒体上主动传达了一条清晰而简单的信息：如果法院不尽他们那份义务，这个城市的犯罪率就不会降低。布雷顿通过市长办公室与难以几家主要报刊联合起来，成功地孤立了法院。法院很难再去公然反对这项动议，因为这项动议能使纽约变得更成对居民更有吸引力的城市，而且最终也将减少法院受理的案件数量。由于市长主动在媒体上强调，扑灭影响生活质量的犯罪是多么的必要，而纽约最具权威的自由派报刊也对新治安战略表示信任，这就使反对布雷顿的战略显得代价惊人。布雷顿由此赢得了这场战斗：法院决定合作。他也赢得了整个战役：犯罪率确实降低了。

战胜毁谤者或魔鬼的关键在于，弄清他们所有的攻击角度，并以无可辩驳的

事实和理由来反驳他们的指责。例如，当要求纽约警察局各警署的指挥官编制详细的犯罪数据和图表时，他们表示了反对，声称这将耗费太多时间。布雷顿早已预料到会有这样的反应，因此事先已经演习了一遍整个过程，结果显示，每天不超过 18 分钟，只占平均工作量的 1%。有了无可辩驳的信息，他就能突破政治的障碍，不战而胜。

在你的高层管理团队中，有一位受人尊敬、了解内情的谋士吗？还是仅有一位财务总监或其它部门领导呢？你知道谁会反对、谁又会支持你的新战略吗？你是否已经与天然盟友建立了同盟，来包围那些反对者？你的谋士是否已排除了最大的地雷，以免你浪费时间和精力，去改变那些不愿改变也不会改变的人了吗？

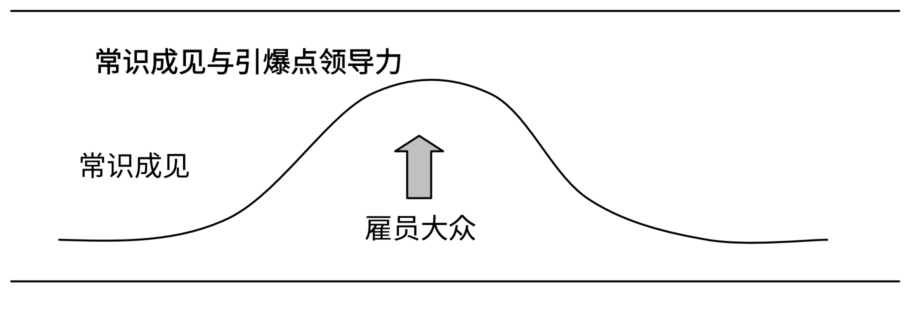
挑战常识和成见

如图 7—3 所示，组织变革的传统理论强调改变大众，因此变革努力的重点也在于推动大众，这就需要非常多的资源和时间，以致很少领导人能负担得起。与之相对的是，引爆点领导法反其道而行之，为了改变大众，先将重点放在改变极端的人和事，即那些对绩效有非凡影响力的人物、行为和活动。通过改变极端，引爆点领导者就能低成本地迅速改变组织的核心部分，以执行蓝海战略。

进行战略转型从来不是容易的事，而要低成本地迅速推进就更困难了。然而我们的研究表明，通过发挥引爆点领导法的杠杆作用，我们可以做到这一点。只

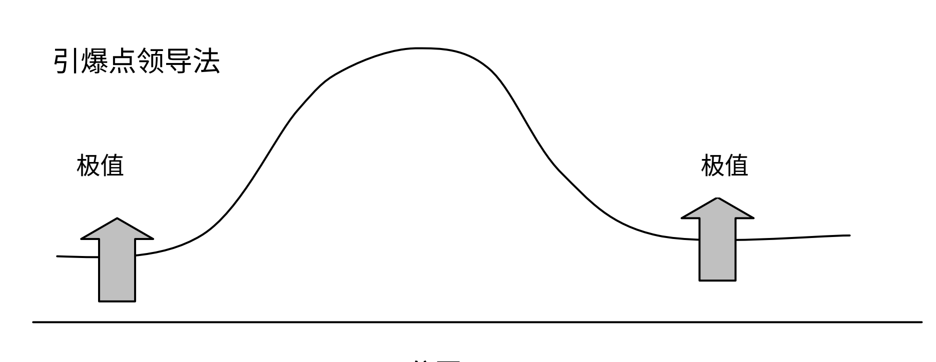
要能掌握战略执行的障碍是什么，并将重点放在具有非凡影响力的因素上，你就可以突破障碍实现转型。不要盲从常识和成见，并非每一次挑战都需投入相同比例的资源，而是要着力于具有非凡影响力的行为。这是实现蓝海战略的重要领导技巧，它能统一和协调员工的行动，向新战略迈进。

图 7—3



公司

传统的组织变革理论是去改变大众，因此变革努力的重点是推动大众，这就需要非常多的资源和时间



公司

为了改变大众，需将重点放在极端上：即那些对绩效有非凡影响力的人物、行为和活动。这样，就能以低成本迅速实现战略转型

下一章将再深入一步，解决如何通过建立信任、忠诚、自愿合作的企业文化、以及对领导的支持，来获得大家对新战略的全心全意的支持。只有克服了这个挑战，人们才不会觉得是被动地执行战略，而是能够自觉自愿地执行战略，

第八章 寓执行于战略

战略的执行不能只靠高层管理者或是中层的经理们，而是要依靠公司从上到下的每一个人。只有当公司的所有员工都围绕着一项战略，不计成败共同努力，这家公司才能成为一个坚定有力的执行者。克服组织内部的障碍是战略执行的关键一步，否则再好的战略也将无功而返。

不过归根到底，战略的有效执行取决于公司员工的态度和行为。对于既定的战略，公司需要营造一种忠诚和奉献的文化，从而激励员工对战略的内在精神，而非字面上的意思，加以执行。只有当员工的个人意志和公司新的战略相一致时，员工才能自觉自发地，而不是被动地执行战略。

推行蓝海战略时，这更成为一项挑战。当战略的调整要求员工改变原来的工作习惯，走出各自的舒适区时，员工会不安地猜测，战略调整到底意味着什么？公司的高层真是想通过调整来赢得未来发展？还是想把战略调整当作一个裁员的借口。

距离决策层越远的员工对战略的制定过程了解得越少，他们的不安也最强烈。对于一线员工来说，战略的执行就体现在他们的日常工作当中。一项不考虑他们想法和感受的战略，必然让一线员工感到如芒刺在背。当高层觉得刚刚作出了一项正确的战略选择时，基层的情况可能完全不是这么回事。

这里就牵涉到蓝海战略的第六项原则：从一开始，就要让执行成为整个战略的一部分。在公司的各级员工中营造忠诚和奉献的文化，提高员工对战略执行的自觉性，可以最大限度地降低由于对战略不信任、不配合甚至抵触而带来的管理风险。这种管理风险无论在蓝海战略还是红海战略的推行中都存在，但由于蓝海战略通常伴随着更大的力度改革，因此它的管理风险也就更大。降低这一风险，对于蓝海战略的实施至关重要。公司必须超越原来胡萝卜加大棒的激励机制，在战略执行中引入公平操作（fair process）的方法和理念。

我们的研究表明，公平操作与否是蓝海战略成败的关键变量。公平操作的到位与缺位决定了公司战略执行的努力是卓有成效还是徒劳无功。

操作不当，执行失败

虏伯公司（Lubber）是一家全球领先的液体冷却剂制造商，其产品主要用于金属加工行业，产品种类数以百计。因此对于买家来说，挑选合适的冷却剂种类是一个精细的过程，必须先在机器上测试后，再通过模糊控制逻辑加以确定。整个过程耗时耗力，对于买卖双方都代价高昂。

为此，虏伯公司开发了一套使用人工智能的专业系统，可以降低整个选择过程的复杂程度，减少测试时间和和成本支出，选择的差错率也可以从业界平均的 50%提高到仅 10%，这些都是客户能获得的好处。对于虏伯公司自己来说，销售过程明显简化，费用支出降低，销售代表得以有更多的时间用于开拓新的客户。

然而，这一双赢的创新战略从一开始就陷入困境。倒不是这套系统本身有什么不好，而是销售人员都不接受这一创新战略。

由于在战略决策和战略实施的过程中，销售部门都没有参与，于是就出现了一个管理团队和开发人员都始料不及的问题。在销售代表看来，他们工作中最有价值的部分就是帮助客户从花样繁多的冷却剂中选择合适的品种。但有了专业系统，他们的工作就失去了原有最有价值的部分，变成了仅仅是去争取更多的订单，这当然让他们很不满。

销售人员感到自己的工作受到了威胁，于是经常当着客户的面表示出对专业系统的怀疑，销售量并没有什么增长。管理层发现了销售部门的不配合，并逐渐意识到事先的、合理的过程管理对降低管理风险的重要性。最终，管理层决定从市场上召回这套系统，同时改善与销售部门之间的相互信任。

公平操作的力量

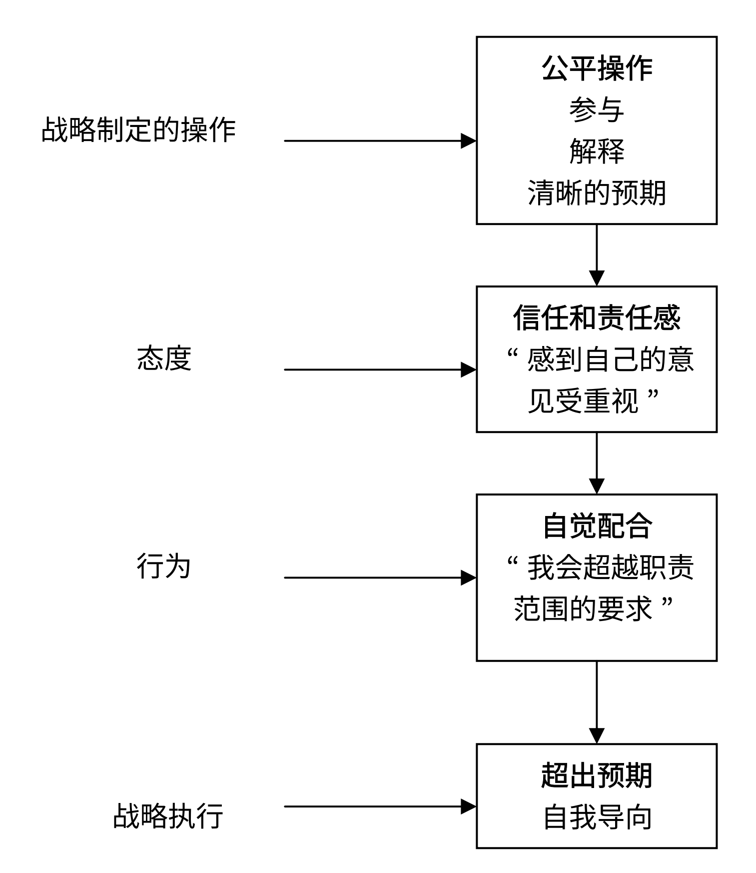
那么，公平操作到底是什么意思？它对于战略和执行来说又有什么样的作用呢？尽管“公平”、“公正”这样的概念古已有之，但“公平操作”这一概念却是直到二十世纪 70 年代才由 John W. Thibaut 和 Laurens Walker 两位社会学家提出的。他们在对司法心理学的研究中，首度提出了“过程公正”（procedural justice）这一概念。他们在研究中发现，人们对司法制度的信任正是基于对过程

公正的信任。审判的过程是否公正，和审判的结果是否公正，具有同样的重要性。如果人们认为审判过程是公正的，那么对于最终的判决也往往是满意的。

把“过程公正”这一概念移植到管理上，就是我们所说的“公平操作”。在司法中，过程公正使得人们对司法的结果有了事先就准备接受的预期。在公司管理中，把公平操作引入战略决策，可以使员工对最终制定的战略更加信任，并自觉自愿地加以执行。

对一项战略的自觉执行当然胜于被动地执行，它使得员工能够关注战略的内在要求，发挥各自的积极性和创造性，甚至在职责范围以外都能各尽所能。图 8-1 显示了人们在公平操作的过程中对工作的态度行为的特点。

图 8-1：公平操作如何影响人们的态度和行为



公平操作的 3E 原则

对公平操作的定义包含有三个互相依赖的要素：参与（engagement）、解释（explanation）、和清晰的预期（clarity of expectation）。无论对于高层管理者还

是店面的销售人员，这三个要素都很重要，我们把这称之为公平操作的 3E 原则。

“参与”意味着允许个人在战略决策的过程发表意见，包括提出不同意见和展开争论。这样的沟通显示出管理层对个人意见的尊重，而对争论的鼓励则可以激励大家的思路，形成更有质量的综合意见。参与的作用使得管理层做出更明智的战略决策，也使得所有参与决策过程的员工对最终形成的战略负有执行的义务。

“解释”是为了使与战略决策相关和受决策影响的员工都能够理解最终的决定。对战略决策背后的理念进行阐释可以让员工相信，自己的意见和自身的利益都已在整体的战略中得以考虑。哪怕自己的意见没有被接受，员工仍然可以信任公司的战略部署。同时，解释的过程也是倾听员工意见的有效反馈过程。

“清晰的预期”则要求在战略制定以后，管理层要明确新的游戏规则。尽管预期可能比较严苛，但员工应该事先被告知评判业绩的标准，以及如果意见完成得不好会受到什么样惩罚，新的战略到底是要达到什么目的？总体目标和阶段性的目标都是什么？各自的职责是什么？在公平操作的过程中，具体目标、预期、职责分工并非最重要，最重要的是大家都能有统一、清晰的认识。当员工都对战略的预期有明确的认识，那么各种扯皮、推诿就少了，取而代之的是对战略的迅速执行。

总而言之，上述三项原则共同作用才能带来公平操作，三者缺一不可。

双“厂”记

3E 原则如何对公司战略的执行产生深远的影响？不妨来看一家电梯制造企业艾柯（Elco）的故事。二十世纪 80 年代末，电梯行业市场萎缩，在美国一些大城市，写字楼空置率超过了 20%。

由于市场萎缩，艾柯公司试图通过引入蓝海战略来降低成本和摆脱激烈的竞争困局。作为整体战略的关键步骤，公司准备将原来批量化生产的管理模式调整为以小组为单位开展生产的“单元生产”模式，对这一点，管理层已经达成共识，整装待发，准备尽快推行。

公司准备在其下属的切斯特（Chester）工厂首先引入新的管理模式进行试

点，然后再推广到另一处的高地（High Park）工厂。理由很简单，切斯特厂的劳资关系简单，甚至没有工会。管理层相信在模式转换的过程中，切斯特厂的员工一定会非常配合。用公司的话来说：这是一支理想的员工队伍。而高地厂的工会势力强大，很可能会反对上新模式。管理层希望通过切斯特厂的模式切换取得成功，从而对高地厂产生积极的示范效应。

理论美妙，实际却难料。新的管理模式很快在切斯特厂造成一片混乱，数月之间，成本失控，业绩急剧下滑，员工甚至考虑要重新成立工会。绝望的厂长不得不向总公司求援。

而高地厂虽然一惯有着不合作的名声，但这次的情形却截然相反。高地厂的厂长每天都担心会出事，可最终什么状况都没发生。员工虽然觉得新决策不好，但认为公司对他们合情合理，他们也就愿意配合，于是迅速完成了对新模式的移植，而这恰恰是公司新战略的关键组成部分。

仔细分析就能发现，貌似反常的结果背后是有原因的。在切斯特厂，艾柯公司的管理层违背了公平操作的所有三条基本原则。第一，员工没有参与决策。由于缺乏对新模式移植的经验，艾柯公司聘请了一家咨询公司，要求咨询公司尽可能不干扰原来的工作秩序，尽快设计出管理模式移植方案。于是，当切斯特厂的工人第二天上班时，发现他们中间多了一群西装革履的陌生人，不和工人交流，说着一套工人也不懂的东西，不时写写划划。甚至有传言说，这些人在工厂下班后还在车间里转悠，于是工人更加议论纷纷。

这段时间里，厂长也不在厂里，而是正在公司总部与咨询专家磋商，本意是为了避免干扰生产，结果却事与愿违。员工陷入了不安，猜测他们的船长为什么会弃船离去，谣言进一步升级了。每个人都开始相信，工厂要裁员，他们要下岗了。厂长经常不解释原因就外出的事实很明显就是在逃避工人，意味着管理层“要结束这里”。信任感和责任感在切斯特厂的工人中很快荡然无存。

不久，工人们又在报纸上看到别的工厂在咨询公司的帮助下结业的消息，他们深信自己的厂同样也有裁员的打算，失业的危险迫在眉睫。事实上，艾柯公司并没有关闭工厂的意思，他们只想通过降低成本，提高生产效率来突破竞争的困局。遗憾的是，工人对此无从得知。

切斯特厂的管理层对战略的解释工作也不到位。他们没有对工人们解释新

的战略决策到底是什么，以及对工人的工作方式有什么影响。经理们只是在一个半小时的短会上向员工们告知了这一决策。员工听到了他们长久以来的工作方式将被废除，取而代之的是一种叫做“生产单元”的新玩意儿。也没人来解释一下为什么需要战略调整，公司打算如何在竞争中突出重围，以及制造环节在整个战略调整中处于何种重要地位。工人们默不作声，如坐针毡，对于战略调整背后蕴含的理念一无所知。经理们把工人的沉默当做了默认和接受，却忘了他们自己也是经过了好几个月，才接受了新战略中关于“生产单元”的调整。

计划既定，工厂就开始部署生产环节。当工人问及岗位调整的原因时，只是简单地被告知是为了“提高效率”，也没有解释怎么就提高了效率。工人们对发生在他们身上的事一头雾水，有些工人对自己的新岗位感到厌恶。

经理们还忽略了向工人们解释，新的生产模式对工人的预期是什么。他们只是告诉员工，今后对业绩的考核将以小组为单位，而不再是对个人的考核，效率高的工人要与同组效率较低的工人密切协作。但经理们没有进一步解释，新的以小组为单位的工作方式究竟应该如何运作。

由于违背了公平操作的 3E 原则，员工丧失了对管理层和战略调整的信任。虽然实际上新的单元生产模式对工人们好处很大，比如请假和排班更容易，有机会接受各方面的技能培训等，但工人只看到了不好的一面。恐惧和不安在工人当中爆发出来，他们拒绝帮助那些“连自己的活都干不完的懒人”，认为是在管闲事，还说“我干好自己的工作，你也干好自己的份内事”。

切斯特厂的模范员工队伍开始四分五裂。工人第一次拒绝指派的任务，“就算炒我鱿鱼”也不干。原来很有人缘的厂长已经失去了信任，工人们绕过他，直接向总公司的老板投诉。由于公平操作的缺位，切斯特厂的员工对新战略所要求的调整拒绝执行。

与之相反，高地厂的管理层在进行战略调整时完全遵守了公平操作的三原则。当咨询公司来到工厂的时候，厂长把他们介绍给全厂员工。工厂的管理层多次召开全厂大会，开诚布公地讨论了行业的不景气，公司必须通过战略调整来降低成本，提高生产竞争力。同时管理层也谈到他们在其他工厂考察时，发现生产单元的制造模式确实有助于提高效率，而且这对于公司的整体战略调整来说具有决定性的意义。工厂事先还和工人约法三章，解除了工人对于裁员的担心。在考

核业绩方面，原来的办法不再适用，经理们和工人一起制定了新的考核办法，并明确了各小组的岗位职责。在工人眼里，目标和预期都十分明确。

通过对公平操作三原则的依次使用，管理层赢得了高地厂工人的理解。工人也觉得自己的厂长非常了不起，对于总公司在战略调整中遇到的困难抱着同情的态度。工人们认为，这项改革非常必要，非常值得，也能够成功。

上述经历对于艾柯公司的管理层来说，至今仍是他们职业生涯中最痛苦的经历之一。他们从中了解到，一线员工对于过程的关注丝毫不逊于高层的管理者。在战略制定和实施的过程中违背公平操作的原则，将使得最好的员工变成最差的员工，成为战略执行的怀疑者和反对者。而如果遵循公平操作的原则，最差的员工就会变成最好的员工，再艰难的战略调整也将得到他们自觉自愿的支持和信任。

为什么公平操作至关重要？

为什么公平操作对于人们的态度和行为有如此重要的影响？特别是，为什么对公平操作原则的遵循和违背能够决定战略执行的成败？不妨归结为理性和感性两方面的原因。

从情感的角度来看，每个人都希望被人认为有价值，不是作为“劳动力”、“员工”、或是“人力资源”，而是作为一个受尊重、有尊严和希望获得成就感的个体。无论地位高低，每个人都有这样的需要。从理性的角度来看，员工希望自己的意见能够受到重视，别人在听到他们理性的想法之后，愿意和他们解释沟通。在调查中，我们经常听到“我认识的每个人都这么想”或“大家都觉得”这样的话，以及“大伙儿”、“人们”这样的词，这足以让管理者们看到，公平操作无论从感性还是理性方面都具有普遍适用的意义。

理性和感性认知理论

公平操作理论在战略制定中的运用与理性和感性认知理论原有密切的关系。各种行为证明，人都有信任和拥抱的渴望，都有对自身知识、才能和经验的

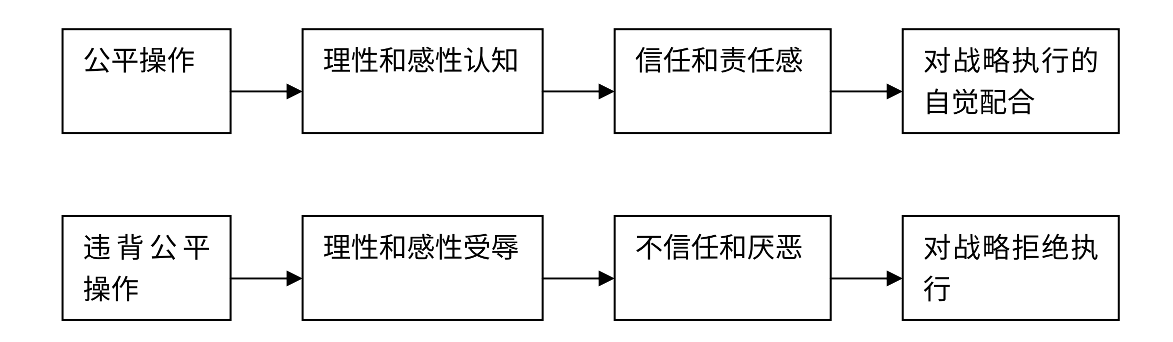
内在信心。

当人们觉得自己的知识受到重视，他们就更愿意和别人分享这些知识，事实上，他们会觉得这是对他们自身价值的鼓励和肯定。与此类似，当人们在情感上受到认同，在他们的行为和制定的战略之间有了情感上的联系，让他们更乐意付出。在 Frederick Herzberg 关于行为动机古典研究中，认知感被认为是最重要的行为动机，它使得人们可以超越自己的职责范围，自愿进行合作。因此，公平操作传递出的理性和感性认知可以使员工更好地运用他们的知识和才能，自觉努力，从而带来战略执行的成功。

另一方面，对公平操作的违背也意味着理性和感性认知的反面，认识这一点也同样重要。对思考和行为模式的观察可以总结如下：如果人们感到自己的知识并不重要，他们会感到生气，并且不再愿意和别人分享他们的知识和经验，他们会把自己好的想法和创意隐藏起来。而且，他们也会拒绝接受别人的意见，就好像是在说："你不重视我的意见，我也不重视你的意见，我也不相信，不在乎你的决定。"

类似地，如果人们在情感上感到不受重视，他们也会感到生气，并且在工作中变得不投入，甚至采取消极怠工之类的敌对行动，就像切斯特厂出现的情况那样。员工如果觉得公司的战略对他们不公平，他们就会不顾战略本身好不好，甚至对他们自己有没有好处，就采取了反对的态度。缺乏对战略制定过程的信任，必然带来对战略执行的结果的不信任。这就是公平操作对情感方面的影响。图 8-2 显示了我们观察到的一般模式。

图 8-2：公平操作存在与缺位对执行的逐步影响



公平操作和蓝海战略

责任感、信任和自觉的配合不仅仅是态度和行为，它们是实实在在的资本。当信任存在，人们对于他人的意图和行为就更有信心；当责任感存在，人们就更能够自觉地超越一己私利。

询问任何一家成功地制定和实施了蓝海战略的公司，你都会听到这一实在的资本对于他们的成功有多么重要。而在那些蓝海战略执行失败的公司，你也会听到缺乏这一资本是执行失败的重要原因。因为缺乏信任感和责任感，公司的战略调整就缺少合力。责任感、信任、自觉配合对于战略的执行意味着速度、质量和坚定的决心，它们使得战略能够迅速、低成本地得以执行。

至于如何在公司内营造责任、信任和自觉配合，就是要把战略执行和战略制定结合在一起考虑。不少公司把它们分开考虑，这就是它们的战略执行拖沓和出问题的原因。当然，传统的胡萝卜加大棒式的激励方式也有用处，但要激励人们超过自身的利益时，这种方式就显得不足。当行为的不确定性增加，后一种方式很可能还会产生反效果。

公平操作可以解决这一两难。通过在战略制定的过程中引入公平操作的原则，执行从一开始就成为了战略的一部分。由于操作公平，即使战略调整需要员工牺牲暂时的利益，或是与员工的预期不完全一致，员工也有一种责任感来支持战略的实施。员工理解暂时的妥协和牺牲是有必要的，是为了公司发展这一长期的利益。无论公司的蓝海战略的具体内容是什么，引入战略合作伙伴也好，生产单元外包也好，或者是调整销售队伍、改变制造流程，还是把电话中心从美国搬到印度，我们的观察发现，公平操作对此确有实效。

第九章　　蓝海战略的持续和更新

开创蓝海领域并非一朝一夕之功，而是一个动态的过程。一旦蓝海战略获得成功，模仿者随之而来将不过是迟早的事。换个角度来说，对蓝海战略的模仿到底有多难？

当公司和它早期的模仿者一起拓展了蓝海领域的范围，更多的公司将接踵而至。这就提出了一个问题，什么时候该去创造另一片蓝海？在最后一章，我们将讨论蓝海战略的持续和更新。

模仿的障碍

对蓝海战略的模仿是一件困难的事。有些障碍是操作上的，有些则是认识上的。有时候，一项蓝海战略可以在长达 10-15 年的时间里都没有挑战者。例如太阳马戏团（Cirque de Soleil）、西南航空、联邦快递、Home Depot、彭博资讯、美国有线新闻网等。从这些案例中，我们总结出对蓝海战略的模仿有以下障碍：

- 一项有价值的创新，用传统的战略逻辑来判断可能是没有意义的。当 CNN 开始每天 24 小时、每周 7 天开播实时新闻时，NBC，CBS，ABC 等电视台将这种做法奚落为是“杂烩汤”。这种不屑一顾的态度当然无法带来对创新的迅速模仿。
- 品牌形象阻碍了对蓝海战略的模仿。例如 Body Shop 的蓝海战略，摒弃对化妆品的昂贵包装，不宣扬年轻美丽，也不用漂亮的模特。和传统方式迥异的商业模式使得全世界大多数化妆品厂商对此无所作为。
- 当市场容量有限时，自然形成的垄断阻止了模仿者进入。比利时电影公司 Kinepolis 在布鲁塞尔引入了第一个 MEGAPLEX 大屏幕，尽管非常成功，但在 15 年中都没有人与之竞争。这是因为布鲁塞尔的市场有限，新的行业进入者只能造成两败俱伤的结果。
- 专利或法律障碍阻止了模仿。
- 价值创新带来业务量剧增，从而使创新者享有成本的优势，而对模仿者来说就是成本的劣势。例如，沃尔玛的采购量使它在规模效益方面占尽

好处，从而限制了其他公司对它的模仿。

- 网络的外部性特点阻碍了对蓝海战略的模仿。例如 eBay 从事的网上拍卖业务，在很短时间就聚集了旺盛的人气，这对于拍卖的买家或卖家达成交易非常重要，因此也就不会轻易转到其他模仿者的拍卖网站。
- 蓝海战略要求企业对原有的经营模式进行重大的变革，公司政治往往让一家企业需要耗费数年才能下定决心。当西南航空推出快捷、灵活和廉价蓝海战略时，如果有公司也想要模仿的话，就会牵涉到调整航线，重新培训员工，改变营销和定价策略，以及企业文化的改变等等，这种巨大的代价很少有企业可以承受。
- 企业的价值提升让品牌的知名度和忠诚度也骤然升温。这种品牌知名度是模仿者即使投入大量的广告费用也无法获得的。例如，微软想要在市场上驱逐 Intuit 公司的 Quicken 多媒体播放器，但历时十年，投入巨资，仍无功而返。

表 9-1 显示，各种模仿的障碍是很高的。这就是为什么我们很少能看到对蓝海战略的迅速仿制。况且，蓝海战略是一项系统工程，不能简单的照搬照抄，而是需要通过内部的协调整合，才能从创新中获得价值。要模仿这样一个系统并非易事。

表 9-1：蓝海战略的模仿障碍

- 传统观念认为价值创新没有意义。
- 蓝海战略与其他公司的品牌形象不符。
- 自然垄断：市场无法支撑第二个竞争者。
- 专利和法律障碍。
- 创新者的规模优势带来的成本优势，对后来者形成阻碍。
- 网络的外部性特征。
- 模仿对公司内关系平衡、运营变革和文化转变的显著要求。
- 价值创新者的品牌知名度和客户忠诚度阻碍了模仿。

何时重新创造价值

然而最终来说，对蓝海战略的模仿仍是不可避免的。但模仿者从你的蓝海中占据一块领地，你当然会尽力防守，保住你好不容易才赢得的客户。然而模仿者也不会退缩。当专注于市场份额时，你可能再次跌入了竞争的陷阱。随着时间过去，竞争，而非客户，将成为你战略思考和战略行动的重心。如果这样持续下去，价值曲线的基本形状又会回到竞争态势。

为了避开竞争的陷阱，就需要对价值曲线进行监控。价值曲线的一些信号会提醒企业，何时该重新去探索新的蓝海领域，何时价值曲线会变得和竞争态势下一样。

对价值曲线的监控有时同样可以告诉你，目前的蓝海战略尚有很大的利润空间，要抵挡转型的诱惑，通过提高经营水平或地域扩张来获得规模效益，获得更大的现金流回报。公司应当畅游蓝海，拉开和早期的模仿者之间的距离。此时的目标应该是尽可能长时间地占领蓝海领域。

当对手环伺，供需失衡，残酷的竞争使得海水变红。竞争对手的竞争曲线向你逼近时，就该是寻找另一片蓝海领域的时候了。把竞争对手的价值曲线逐点和自己公司的比对，可以很直观地看到对手模仿的程度，以及海水变红的程度。

Body Shop 就是一例。这家公司独占蓝海领域十多年，但当竞争者的价值曲线向其逼近，它并没有重新创造新的价值，而是陷入一片红海，业绩不断下滑。“黄标”红酒也是一直处于蓝海领域当中，摆脱了竞争，享受高盈利的增长。但同时，它还试着推出了一种 Casella 酒，属于长线盈利产品，当竞争加剧时，这项产品有望成为公司新的价值增长点。

对于任何一家想要在激烈的竞争中突出重围的公司来说，蓝海战略的 6 项原则都是公司在进行战略决策、运筹帷幄时需要考虑的关键点。但这并不是说，如此一来市场上就没有竞争了，或是竞争就停止了，而是恰恰相反。竞争仍是构成现实市场的重要元素，因此公司唯有超越竞争，开创蓝海领域，才能赢得出色的业绩表现。

蓝海和红海总是同时存在的，这就需要企业同时掌握在这两个领域都能致胜的不同战略。不过，关于在红海领域如何展开竞争的著述和理论早已汗牛充栋。本书希望能带来一些平衡，对蓝海战略的制定和执行进行系统性和具有可操作性的梳理，对于企业超越竞争能有所裨益。

附录 A　蓝海战略案例纵览

尽管可能失之过简，在此我们仅对美国市场上汽车、电脑和影剧院三个行业的创新产品和创新服务的发展做一简要回顾。这一回顾不求最全，也不求最细，而是旨在辨别出构成蓝海战略的关键因素何在。之所以选定美国市场，则是因为在我们开展研究期间，这个市场是最大、也最自由的市场。

回顾虽然简要，但这三个行业的盛衰仍表现出一些共同的特点。

- 没有永远繁荣的行业。在研究期间，这些行业都有起有落。
- 没有永远卓越的公司。正如没有永久繁荣的行业一样，我们的研究证明，永远保持卓越的企业同样是不存在的。
- 决定企业和行业盛衰的关键因素在于是否能够创造有力的蓝海战略。蓝海战略是将行业推入上升轨道的催化剂，也是决定一家企业发展，或是一家企业会不会被另一家蓝海战略企业取代的关键因素。
- 尽管一般认为新的行业进入者在开创蓝海战略方面更有优势，但其实，原有的行业企业和新的行业进入者一样，都可以是蓝海战略的创造者。而且，原有的行业企业通常是在他们的核心业务中开创蓝海，换句话说，蓝海领域经常是在红海领域的疆域内开辟出来的，蓝海战略为这两类企业都能带来高增长。
- 开创蓝海战略与技术创新在本质上有所不同。先进的技术并非蓝海战略的决定因素，甚至对于技术敏感型行业，例如 IT 业来说，也同样如此。事实上，蓝海战略的决定因素在于价值创新，即为客户提供创新的价值。
- 蓝海战略的意义不仅在于为企业赢得快速的利润增长，更重要的意义在于蓝海战略能帮助客户打造在消费者心目中的品牌忠诚度。

现在不妨让我们逐一考察这三个行业，先从现代社会交通运输的核心——汽车工业开始。

汽车行业

美国的汽车工业可以追溯至 1893 年，杜伊尔（Duryea）兄弟制造出美国第一台单缸发动机的汽车。当时，马匹和双轮马车是主要的交通工具。不久以后，美国诞生了数百家汽车制造厂，为客户定做汽车。

汽车在当时算得上是时髦的奢侈品。甚至有一辆车在后座安装了电烫设备，以便乘客在途中可以梳妆打扮。这种性能不稳定的车每辆售价 1500 美元，相当于普通家庭年收入的两倍，所以并不普及。各种反对使用汽车的抗议甚嚣尘上，破坏道路，把停着的车用铁丝网围起来，组织抗议活动抵制那些开车的商人和政客。连后来成为总统的伍德罗·威尔逊（Woodrow Wilson）也加入其中，声称：“没什么东西别汽车更能传播社会主义思潮……汽车完全是对财富的炫耀。”《文摘》杂志则说：“普通的‘不用马的车’现在对富人来说也算奢侈，尽管以后价格可能会降低，但绝对不会像自行车一样普及。”

简言之，这个行业规模狭小，毫无吸引力。然而，亨利·福特相信，事情并不该如此。

T 型车

1908 年，当全美国 500 多家汽车厂都在为客户定做汽车的时候，亨利·福特推出了他的 T 型车。他说这种车“是为多数人制造，使用最好的材料”。尽管只有一种颜色（黑色），一种型号，但 T 型车性能可靠、经久耐用、易于修理，价格对大多数家庭来说也都负担得起。1908 年，T 型车的售价是 850 美元，只有其它型号汽车价钱的一半，次年又降到 609 美元。到 1924 年，T 型车的售价已降至 290 美元，而当时除了汽车之外最好的代步工具，马车的价钱则是 400 美元一辆。1909 年，T 型车的宣传册中这么说：“福特车，拥有高价车质量的低价车。”

福特的经营模式更加巩固了他的成功。通过为汽车制定标准，只提供有限的几种型号，福特车的零部件可以互相通用，普通未经培训的工人就可以在流水线上进行装配，而不象其他汽车厂必须采用有经验的技术工人。更有效率的制造模式使得制造一辆 T 型车的时间从 21 天缩短到 4 天，花费的小时数减少了 60%。由于成本降低，福特车得以低价杀入市场。

T 型车销量爆棚，福特的市场占有率也从 1908 年的 9%提高到 1921 年度

60%，到 1923 年，几乎每一户美国家庭都拥有一辆 T 型车。福特 T 型车拓展了美国汽车行业的空间，创造出一片广阔的蓝海领域，使得 T 型车取代马车成为美国的主要交通工作。

通用汽车

到了 1924 年，汽车已经成为美国家庭的必备交通工具，普通美国家庭的收入水平也有所提高。这一年，通用汽车（GM）推出了一系列新车，从而开创了一片新的蓝海领域。与福特汽车只有一种颜色和一种车型不同，通用汽车的主席阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）提出了“适合不同钱包和不同用途的汽车”的战略，以适应“各层次”市场的不同感觉和需要。

如果说福特车为汽车带来了“不用马的车”的功能性概念，那么通用则让汽车变得更加有趣、刺激、舒适和时尚。通用汽车每年都会推出一系列新车型、新颜色、新款式，以及进行“年度车型”的评选，从而刺激了消费者对时尚和舒适的需求。由于人们经常换车，二手车市场也开始初具规模。

通用汽车的时尚和感性使它的销量大增。1926-1950 年间，美国汽车市场的年度销售量从 200 万辆增加到 700 万辆，通用汽车的市场占有率从 20%提高到 50%，而福特车的市场占有率则从 50%下滑到 20%。

然而，通用的蓝海战略所带来的快速增长不可能一直持续下去。福特和克莱斯勒也尾随进入了通用开创的蓝海领域，成为美国汽车工业的三巨头。它们在战略上亦步亦趋，在卖点上也不相伯仲，每年都会推出各种新款来迎合消费者不同的需求和不同的生活方式。三巨头所占据的市场份额占到美国汽车市场的 90%以上，美国汽车业进入了“自我满足”期。

省油的日本小车

汽车工业从不会止步不前。二十世纪 70 年代，日本人开辟了新的蓝海领域，以他们的节能小型车挑战美国市场。与美国车“越大越好”，追求豪华的固有理念不同，日本车秉承高质量，小车型的宗旨，推出了特别省油这一新卖点。

当时恰逢能源危机，本田、丰田和尼桑（当时叫途胜）推出的精干的日本车让美国消费者趋之若鹜。几乎一夜之间，日本车成了消费者心目中的英雄。紧凑、省油型的车开辟了新的蓝海领域，再次推动需求激增。

当美国汽车的三巨头在市场上相互较劲时，没有人愿意去开发一种紧凑、省油的新车型，即便他们已经看到了市场的这种需求。于是，三巨头不仅没能开辟蓝海，反而是被拖入了新一轮的竞争，只不过这次的游戏规则是由日本人制定的。三巨头这时开始重金投入，开发省油的小车型。

饶是如此，三巨头的销售量依然跳水，80 年代三家销售量共计减少 40 亿美元。克莱斯勒是三巨头中的小弟弟，当时受创最巨，要不是政府出手打救，几乎难逃破产的厄运。日本人在捕捉和开辟蓝海领域机会上表现出的高效率让美国汽车厂家几乎一蹶不振，全世界的行业专家都对美国厂家的竞争力和长远的生存能力打上了一个大大的问号。

克莱斯勒的迷你箱型车

快进到 1984 年，陷入重围，濒临破产的克莱斯勒推出了迷你箱型车，在汽车业开辟了新的蓝海领域。迷你车突破了传统箱型车和小货车的界限，内部空间介于两者之间，对于小家庭来说正合用，可以放进很多东西，包括自行车和宠物狗，而且更加易于驾驶。

迷你车使用克莱斯勒 K 系列车的底盘，内部空间更大，家用的各种杂物都可以放入其中。不过，克莱斯勒并非第一家致力于箱型车概念的，福特和通用早在数年前就开始设计这种车，可是因为担心会侵占自己小货车的市场份额，并没有把这种车推向市场。这无疑将黄金机会给了克莱斯勒。推出的头一年，“ 迷你 ”就成了克莱斯勒的畅销车型，使克莱斯勒重新跻身三巨头的行列。三年里，“ 迷你 ” 为克莱斯勒带来了 15 亿美元的收入。

“ 迷你 ”的成功在 90 年代点燃了 SUV（运动型功能车）的灵感，也使得蓝海领域进一步扩展。SUV 使用的是货车的底盘，继续从轿车向功能型汽车进化。SUV 最开始的设计是考虑可以越野，还可以在去海边玩时拖上一艘帆船。但它所具有的轿车般的操控性能、更高的乘载能力、舒适的内部空间、四轮驱动，拖

曳功能以及安全性特点，使它在年轻家庭广受欢迎。到 1998 年，包括箱型车、SUV 在内的各类轻型车的总销量达到 750 万辆，几乎与 820 万辆轿车的销量相当。

正如历史所揭示的，当通用和克莱斯勒创造出自己的蓝海领域时，他们就成为市场上的强者。多数时候，蓝海领域并不是因为技术创新，即使是福特具有开创性的流水线生产，也早已在肉类包装行业得到运用。汽车业的迷人之处就在于它在蓝海战略的变化影响下，时起时伏。汽车业的厂商也是同样，他们的赢利和增长也在很大程度上与蓝海领域的创造相关联。

以上这些厂商都因为他们的蓝海战略而被市场所牢记。例如福特，虽然已经历经风雨，但他的品牌还是时时与他百多年前的 T 型车联系在一起。

计算机行业

计算机行业如今是全球工业环境的核心组成部分。它的前身可以追溯到 1890 年，荷尔曼·霍洛律支（Herman Hollerith）发明的打孔机。这种机器可以加快数据记录和分析的时间，用于美国人口普查时，使得相比原来的普查方法节约了五年时间。

不久，霍洛律支离开人口普查办公室，创立了打孔机公司（TMC），产品销售的对象是各国的政府机构。当时，打孔机在商业领域没有什么市场，用铅笔和账本算帐来得还更方便、更精确，也更便宜。尽管霍洛律支打孔机运算速度快，但昂贵、使用麻烦，还需要不断保养。所以当专利到期，并且美国政府也因为价格太贵对其弃之不用后，霍洛律支卖掉了他的公司。TMC 公司与另外两家公司合并，在 1911 年成立了 CTR 公司。

打孔机

到了 1914 年，打孔机的生意还是不好。为了寻求转机，CTR 公司找来了一位前国家现金登记公司的执行官托马斯·华生（Thomas Watson）。华生意识到打孔机在库存和帐务管理方面市场潜力很大，但他也承认，这种麻烦多多的新技术

太昂贵，也太不方便了，用纸和笔倒还省事些。

接下来的一步成为计算机行业的发端，因为华生将打孔机的优点和使用纸笔的方便、廉价结合在了一起。他首先对打孔机进行了简化和模块化，并向客户提供保养、培训等服务。客户既享受到了打孔机的效率，又不用自己聘请技师和培训员工。

接着华生宣布，打孔机可以只租不买。这一创新之举为打孔机的生意建立了一种新的定价模式。一方面，客户无需投入巨额成本，而且可以在需要时进行设备升级；另一方面，CTR 公司也获得了稳定的现金流回报。

六年中，CTR 公司的利润涨了三倍。到 20 年代中期，该公司占领了美国打孔机市场 85%的份额。1924 年，为体现 CTR 公司的业务已经做到了全世界，华生把公司的名字改为国际商用机器公司（IBM）。蓝海领域从此开启。

电子计算机

三十年后的 1952 年，雷明顿·蓝德（Remington Rand）为人口普查局制造了世界上第一台商用电子计算机 UNIVAC。当年，UNIVAC 仅售出三台，电子计算机的蓝海尚未在望。这次是 IBM 公司的托马斯·华生二世发现，在这看似狭小的市场上存在着巨大的潜在需求，华生二世意识到，电子计算机前景无限，而 IBM 公司唯有面对挑战。

1953 年，IBM 推出了 650 型计算机，这是世界上第一台中型尺寸的计算机。考虑到商用客户对计算机运算能力的要求和对价格的承受程度，650 型机比 UNIVAC 的功能要简单很多，价格相比 UNIVAC 的 100 万美元也要便宜得多，只有 20 万美元。结果，到 50 年代末，IBM 再次占领了商用电子计算机 85%的市场份额，利润再次上涨三倍，从 1952 年的 4.12 亿美元增加到 1959 年的 11.6 亿美元。

IBM 的蓝海领域在 1964 年随着 IBM360 主机的推出进一步扩大了。360 系列主机首次采用了可更换的软件，外围设备和服务包，相比原来单片电路、统一规格的主流结构来说，显得离经叛道。随后的 1969 年，IBM 改变了计算机的销售方式，不再将硬件、软件、服务捆绑在一起销售，而是分拆开来，单独销售。

由此带来的结果是价值数百万美元市场的软件行业、服务行业的诞生。今天，IBM不仅仍是世界上最大的计算机制造商，也是最大的计算机服务供应商。

个人电脑

60、70 年代，计算机行业不断发展，IBM、数字设备公司（DEC）、斯帕瑞（Sperry）等公司把计算机生意扩展到了全球，各种外围设备和服务琳琅满目。但是到了 1978 年，当主要的计算机厂商还在专注于制造更大、运算更快的计算机时，苹果公司（Apple Computer, Inc）用他的苹果 II 型家用电脑打开了一片新的天地。

不过和一般人以为的不同，苹果公司并非第一个推出个人电脑的公司。早在两年前，MITS 公司（Micro Instrumentation and Telemetry Systems）就推出了 Altair8800 电脑，在计算机爱好者的小圈子里受到很高的赞许，《商业周刊》还把 MITS 公司称为是 " 家用电脑里的 IBM "。

但是 MITS 并没有创造出蓝海领域。为什么呢？因为这台机器没有显示器、没有永久存储器、没有软件、也没有键盘，只有 256 个字节的暂时存储器。用户需要用一排开关来输入数据，计算的结果则是由前面一排闪烁的小灯显示的。无怪乎 DEC 公司的总裁肯·奥尔森（Ken Olsen）当年说了一句很有名的话："没有人有理由要在家里摆上一台计算机。"

两年后，苹果 II 型电脑带来的家用电脑市场让奥尔森自食其言。苹果电脑使用的大部分是现成的技术，但是它把所有的设备都装在一个塑料的机箱里，机箱上还装有键盘、电源，使用起来非常方便。苹果公司还同时推出了在苹果电脑上使用的软件，从商用软件到游戏一应俱全，使得电脑拥有了更广大的客户群。

苹果改变了人们对计算机的观感。计算机不再是技术 " 怪客 " 们的工具，而是像福特的 T 型车一样，进入了美国人的家庭。苹果 II 型电脑诞生仅两年就销售出超过 20 万台，仅三年，苹果公司就跻身财富 500 强之列，堪称史无前例。1980 年，20 多家电脑公司共售出 72.4 万台个人电脑，销售额超过 18 亿美元。1981 年，又有 20 多家公司进入电脑市场，电脑销售翻番到 140 万台，销售额近 30 亿美元。

陷入重围的 IBM 公司花了几年的时间研究市场、技术和规划方案。1982 年，终于推出了自己的个人电脑，开辟了新的蓝海领域。这种具有开放式结构的电脑带有标准化的操作系统，因此其他公司也可以为这种电脑开发软件和外围设备，这样客户在享受低价格的同时，电脑的功能却大大加强了。IBM 公司的规模优势使得他能够在价格上仍被广大消费者接受。这种电脑面世第一年就销出了 20 万台，几乎一下子就完成了它原来的五年目标，到 1983 年，IBM 个人电脑一共卖出了 130 万台。

康柏服务器

随着越来越多的美国公司购买和安装家用电脑，用这些电脑来完成文件共享、打印机共享这类简单而重要的任务的需求出现了。在 IBM650 主机的孵化下，惠普、DEC 等厂商制造的各种高端电脑设备被各大企业所接受，并用于完成各种复杂的任务。但用于文件共享、打印这样简单的任务时，这些高端设备就显得太昂贵、太复杂了。尤其是对于中小型企业来说，情况更是如此。

1992 年，康柏公司推出的 ProSignia 服务器为行业开辟了新的蓝海领域。这种经过简化、优化的服务器可以连接从 UNIX 到 DOS 的各种操作系统，完成文件共享、打印共享等大多数常用功能的速度比原来的计算机快了一倍，价格却只有原来的三分之一。对于康柏来说，功能的简化降低了制造的成本；对于个人电脑这个行业来说，康柏的 ProSignia 等一系列产品扩大了服务器行业的规模，在 4 年时间里把个人电脑服务器变成了一个年销量 38 亿美元的大产业。

戴尔电脑

90 年代中期，戴尔电脑带来了一片新的蓝海领域。传统的电脑厂商在计算机的速度、功能、软件等方面展开竞争，戴尔却通过改变购买和配送的流程来挑战原有的行业逻辑。通过向客户直销，戴尔电脑比 IBM 便宜 40%，却仍然赚钱。

直销还大大提高了戴尔电脑的配送速度，让客户从订货到拿到电脑只需 4 天，而其他厂商从接受订货到完成送货需要两个半月。不仅如此，网上和电话订

购的方式还可以让客户根据自己的喜好订购个性化的电脑，而根据订货进行生产的模式则使得戴尔电脑的库存成本显著降低。

今天的戴尔无可争议地成为行业的龙头老大，年利润犹如坐火箭一般，从 1995 年的 53 亿美元上升到 2003 年的 355 亿美元，同期在美国市场的市场份额也从 2%提高到 30%。

和汽车行业一样，计算机行业的蓝海领域从本质上也不是由技术创新带动的，而是通过将技术以及其他因素相结合，用于为消费者创造价值，进而创造出蓝海领域。IBM650 和康柏服务器的例子说明，消费者价值创造经常还要靠技术的简化。我们还可以看到，原有的行业企业，例如 CTR、IBM、康柏等，与新进入的行业企业，例如苹果和戴尔一样，都可以是蓝海领域的创造者。每一项蓝海战略都巩固了企业的品牌，为企业创造了巨额利润，同时也带动了整个行业的盈利水平。

影剧院行业

影剧院是我们工作之余和周末时间放松的好去处。美国的影剧院行业始于 1893 年托马斯·爱迪生发明活动电影放映机，一个木头盒子里点着灯，通过盒子上的小孔观看胶片的投影，这种表演在当时称为“ 西洋景 ”（peep show）。

两年后，爱迪生一伙人发明了可以把影像投影到屏幕上的投影放映机，不过用处并不大，只是在歌舞杂耍表演的间隙放上几分钟的短片。这种放映的目的与其说是为了提供一种新的娱乐形式，不如说是为提升真人表演的价值，让人们把注意力更加放到剧院身上。电影院的技术条件已经具备，但开创蓝海的理念尚未成型。直到 1905 年，哈里·戴维斯在宾州匹兹堡的“ 5 分钱娱乐场 ”才改变了这一切。5 分钱娱乐场在美国广受欢迎，推动了电影院的大发展，开创了广阔的蓝海领域。5 分钱娱乐场和原来的剧院的差别到底在哪里呢？二十世纪初，大多数美国人都属于工薪阶层，但当时剧院提供的娱乐，例如戏剧、歌剧、歌舞杂耍，都是面向精英阶层的。

当时普通家庭每周的收入是 12 美元，2 美元一张的歌剧门票和 5 毛钱一张的歌舞杂耍门票显然太贵了。对于教育程度有限的大多数人来说，剧院太正儿八

经了，并不吸引人。而且剧院也不方便，每周只演出几场，剧院也主要发布在城市的高尚地段。所以娱乐行业对于大多数美国人来说，几乎是一片空白。

戴维斯的娱乐场就不同，门票是 5 分钱（就和娱乐场的名称说得一样）。之所以票价如此低廉是因为它只具有剧院的最朴素形式——屏幕和长凳，而且地点也是在租金便宜的街坊。另外，娱乐场还靠规模来降低成本，从早上到午夜不停地播放，节目内容都是些有趣的闹剧，各色人等，老老少少都喜欢。

娱乐场门庭若市，每天要接待约 7000 名观众。1907 年，《星期六晚邮报》称，5 分钱娱乐场每天接待观众超过了 200 万人。不久，5 分钱娱乐场风靡全美。到 1914 年，全美已经有了 18000 家 5 分钱娱乐场，每天入场人数达 700 万人次。这片蓝海已经成为一门价值 5 个亿的产业。

豪华影院

正当 5 分钱娱乐场如火如荼，1914 年，绰号“ 罗西 ”的塞缪尔·罗沙佩弗尔在纽约的豪华影院开业，以满足中上阶层人士观影的需要。当时，罗西自己还拥有很多家 5 分钱娱乐场，而且经营良好。但是和娱乐场的粗鄙简陋不同，精心打造的豪华影院有着华丽的枝型吊灯，镶着镜子的走廊，奢华的入口处，以及衣帽间和丝绒的情侣座，片长也和一出戏剧差不多，这些使得原来看戏，看歌剧的人也觉得电影院值得一去，而且价格也负担得起。

豪华影院在商业上获得了巨大的成功。1914－1922 年，美国总共有 4000 多家影院开业，看电影成了美国各阶层人士的重要娱乐活动。正如罗西所说的：“ 满足人们的需要是个绝对灾难性的错误。人们不知道自己想要的是什么……，要给他们更好的。”豪华影院把看歌剧的环境和 5 分钱娱乐场的内容有效地结合在一起，开创出影剧院行业的蓝海领域，吸引了一大批来自中上层的新观众。

随着美国人财富的增长，美国人的普遍梦想就是住在市郊带篱笆的房子里，每顿都能吃上鸡肉，每家都有车。到了 40 年代，有人开始感觉到豪华影院的发展可能到头了。郊区不可能需要像市中心那样的豪华大影院，竞争的结果使得市郊只有小影院，每星期只上映一部电影。尽管成本较豪华影院低，但小影院让观众失去了激情，不再有晚上外出活动那种郑重其事的感觉。小影院是否成功只看

放映的电影好坏，如果片子不好，就完全吸引不到观众，影院就亏钱。影剧院行业逐渐风流不再，渐成昨日黄花。

多功能影院

1963 年，蓝海战略再一次把影剧院行业推入上升的轨道。斯坦·特伍德（Stan Durwood）的父亲曾经在 20 年代的堪萨斯建造了家族的第一家电影院，而他自己则在堪萨斯的购物中心里创办了第一家多功能影院（Multiplex），带动了整个影院业的复兴。

多功能影院大获成功，一方面是因为多功能影院拥有多个放映厅，可以让观众对电影有更多的观看选择；另一方面，因为放映厅大小不一，可以根据观众的需要进行调整，这样就降低了风险，也降低了成本。结果，特伍德的美国多功能影院公司（AMC）从一家小镇上的影院起步，发展成为美国第二大院线，蓝海领域扩展到了全国。

影城

多功能影院的兴起开创了影院业新的蓝海领域，但是到了 80 年代，随着录像带、卫星电视和有线电视的普及，去电影院的观众少了。而更糟糕的是，为了竞争观众，电影院的放映厅越做越小，以便同时上映更多的电影。但这无意中破坏了电影院最独特的魅力所在：大屏幕。刚上映的新片只要等多一个星期就可以在有线电视或录像带上看到，那么付更多的钱去看电影院的小屏幕也就没什么意思了。影院行业再次跌入低谷。

1995 年，AMC 公司建造了拥有 24 块大屏幕的影城（Megaplex），重振了美国影院业。与多功能影院狭小、阴暗、不起眼的放映厅不同，影城拥有像体育馆一样开阔的空间视线，座位舒适，影音效果绝佳。同时，影城的成本依然保持在很低的水平，因为构成电影院的主要成本是地价，而影城则是开在市中心以外的地方。影城的规模又让它在购买影片，与制片商的分成方面享有优势。由于影城的 24 块大屏幕可供同时放映同档期的所有影片，因此影院本身，而非电影，成

了吸引观众的风景线。

90 年代后期，AMC 影城的观众相比一般多功能影院的观众，每人带来的收益要多 8.8 美分，影城覆盖的观众半径扩大到了方圆 5 英里，而在 90 年代中期，一般电影院只能吸引到方圆 2 英里以内的居民。从 1995 年到 2001 年，到电影院观赏动作片的观众人数从 12.6 亿提高到 14.9 亿，影城的屏幕数量只占全美影院屏幕总数的 15%，但对总票房数的贡献度却达到了 38%。

AMC 的成功带来了很多模仿者，一时间影城的数量又太多了，以至于到 2000 年，由于经济不景，很多影城关门结业。影院业创造下一个蓝海领域的时机已经成熟了。

以上对美国的影剧院行业虽然只是惊鸿一瞥，但和其他案例中的规律相比还是有共通之处。首先，影剧院行业从来不是一个长盛不衰的行业，也不存在一个长盛不衰的企业。蓝海战略是行业和行业企业迈入增长轨道的关键推动力。蓝海领域的开拓者主要是原来就在行业内的企业，例如 AMC 和豪华影院的例子。历史说明，AMC 公司曾经两度推动了行业的发展，也将自己的利润增长提高到新的水平，一次是多功能影院，另一次是影城。蓝海战略的本质也不是技术创新，而是价值驱动的创新，或者我们可以称之为价值创新。

从以上三个行业的案例我们可以发现，一家企业是否能保持利润的增长，很大程度上取决于是否能在一轮又一轮的蓝海领域创造中勇立潮头。保持卓越对于任何公司来说都是很难的，迄今为止，没有任何一家公司可以长期置身于蓝海之中。然而，那些赫赫有名的企业往往就是那些能够不断发现自己，不断创造新的市场空间的企业。从此种意义上来说，尽管迄今还没有永久卓越的企业，但通过卓越的战略来保持卓越，确是我们的期许。尽管在细枝末节上有所不同，但蓝海战略的模式特点在以上三个行业中的表现，和在我们研究的其他各个行业中的表现，都是相一致的。

附录 B　价值创新：战略的结构再造观点

行业结构和行业企业的战略之间是怎样的关系，对此存在着两种截然不同

的观点。

结构主义的看法源自产业组织经济学。产业组织经济学中的“**结构－行为－表现**”模型认为，市场**结构**受供需条件的影响，塑造了买卖双方的**行为**，进而决定了市场的最终**表现**。市场结构发生系统性变革的原因，是因为外在因素发生了变化，例如经济环境的基本面发生了变化，或是技术上的突破等。

结构再造主义的观点则是建立在内在发展理论的基础之上。关于内在发展的理论，可以追溯到约瑟夫·熊彼得（Joseph A. Schumpeter）对企业家创新精神的观察。熊彼得发现，改变经济结构和行业范围的动力可以来自系统内部，创新可以是内生的，而其主要源泉则是企业家的创新精神。不过，熊彼得式的创新犹如一个内在结构不明的黑箱，是天才和企业家精神的产物，不可能系统地被复制。

最近的**新增长理论**又有所突破，认为通过对创新背后的模式或理念的理解，创新是可以复制的。这一理论其实是把创新背后所蕴含的模式或理念，与熊彼得所谓的企业家精神区分开来，为复制创新开辟了道路。但创新背后所蕴含的模式或理念到底又是什么呢？不搞清楚这一点，企业仍然无法有效地创新。

结构再造主义填补了新增长理论的这一空白，揭示了在通过创新推动企业内在增长的过程中，知识和理念是如何进行发挥作用的。这一理论还特别提出，任何一家公司，在任何时候，都可以在现有市场条件下，通过对观念认识的再造完成创新的过程。

结构主义和结构再造主义这两种不同的观点，对于企业的战略决策具有不同的重要影响。结构主义的观点（或称环境决定论）通常会引导出以竞争为导向的战略思维。在市场结构既定的情况下，企业采取各种防御措施来抵挡竞争，维持生存。战略决策通常要先评估竞争对手的行为，然而再试图超过他们。在这种情况下，对市场份额的争夺是一场零和博奕，一方所得必是另一方所失。于是，竞争，或者说是供需平衡当中的供给方，成为决定战略的主导因素。

这样一种战略思维让企业把行业分为有吸引力和没有吸引力两类，然后决定是不是要进入该行业。在进入了一个行业以后，企业根据自身条件来进行定价和市场定位。成本和价值被认为是一种互相替换的关系，因为利润水平也被看成是行业结构所决定的外生变量，企业能做的，只是寻求对利润的份额重新进行分配，而无法做大这块利润。这样的企业专注于在红海中划分势力范围，殊不知发

展的空间非常有限。

而在结构再造主义的观点看来，战略完全是另外一回事。市场的界限只存在于主管们的想像当中，绝不能让这种想像妨碍了战略思考。市场以外还有大量的需求，犹如未开垦的处女地，问题只是如何发现它们。因此，战略思考的焦点应该从供给转向需求，从竞争转向价值创新，也就是为尚未发掘的需求提供创新的价值。通过这种战略思维，公司才能系统地考察竞争的边界，对不同的市场创新要素重新排列，从而在新的市场空间里创造出新的需求。

在结构再造主义看来，市场从本质上没有吸引和不吸引之分，因为这些是可以通过企业自身的努力和再造加以改变的，市场的结构可以改变，市场博奕的规则也可以改变。原来博奕规则中的竞争可以变得无关，通过刺激需求，以及通过价值创新的战略，市场可以扩大，可以被创造出来。价值可以通过创新来获得，而不是通过竞争来获得。这样的战略使得市场博奕成为一个非零和博奕，带来了高回报的可能性。

那么，“再造”和我们之前在探讨创新问题时所提到的“组合”、“重组”有何区别呢？比如说，熊彼得认为创新就是“生产方式的重新组合”。

我们在太阳马戏团（Cirque de Soleil）的案例中已经发现，价值创新的重点在于需求方面，而对现有技术和生产手段的组合通常属于供给方面。结构再造的基础在于突破现有行业的界限**为客户提供价值**，而不在于技术方面，也不在于生产的方式。

重组强调的是供给，是寻求对已经存在的问题的解决方案。再造强调的是需求，是寻求对问题的重新定义，改变竞争的规则和范围。例如，太阳马戏团并不想通过对现有技术手段和演出节目的重组来满足观众，而是通过对客户价值因素的再造，创造出一种崭新的娱乐方式，为观众同时提供有趣刺激的马戏节目和扑朔迷离的剧场感受。对问题的重新定义通常会导致整个行业结构的改变，以及战略的调整；而重组只是为具体的问题找到了解决的办法，只会巩固已有的战略。通过再造，可以重塑行业的边界，创造出新的蓝海领域的市场空间。而通过重组，只能挖掘技术的潜力，寻找对问题的解决方案。

附录 3　价值创新的市场动态分析

价值创新与传统的技术创新完全不同。后者通常设定高价战略，限制消费，通过高价作为对创新投入的补偿。只有到了后期为了保持市场份额，以及打击模仿者，才降低产品价格。

然而，涉及到价值创新的知识和理念时，由于规模效益、收益提高的潜力，规模、价格和成本变得异常重要。在价值创新的情况下，企业将尽可能地从一开始就扩大目标客户群，通过合理定价来扩大市场的范围。

如图 C-1（略）所示，价值创新增加了产品的吸引力，使得需求曲线从 D1 移动到 D2。以斯沃奇手表（swatch）为例，产品定价战略性地从 P1 降到 P2，以吸引尽可能多的顾客。于是，销量从 Q1 提高到 Q2，并且打造了强大的品牌，为品牌注入了前所未有的价值。

公司在执行目标定价的同时，还致力于将长期平均成本曲线从 LRAC1 降低到 LRAC2，以扩大赢利能力，阻止“搭便车”的对手和模仿者。于是，顾客获得的价值得到提升，消费者剩余从 axb 区域扩大到 eyf 区域。公司的利润也获得大幅提高，利润区域从 abcd 扩大到 efgh。

企业在为市场创造了价值的同时降低了成本，获得了规模效益，提高了收益回报，让竞争对手难以赶上，这些都迅速地提高了品牌的认知度。公司在市场上赢得主导地位，客户也从中获益，呈现出双赢的格局。

而传统的垄断企业则会造成社会福利的两种损失。第一，企业为了达到收益最大化，会设定高价。这就阻止了一部分需要产品，但负担不起的客户的消费。第二，缺乏竞争使得垄断企业对提高效率、降低成本不够重视，从而浪费了稀缺的资源。如图 C-2（略）所示，在传统的垄断格局下，价格水平从竞争格局下的 P1 提高到垄断格局下的 P2，于是，消费从 Q1 减少到 Q2。在此水平下，垄断企业的利润相比竞争格局下增加了区域 R。但由于人为的高价，消费者剩余从区域 C+R+D 减少到区域 C。同时，由于对社会资源的浪费，产生了区域 D 的损失。因此，垄断的利润是以社会和消费者的损失为代价的。

蓝海战略不会像传统的垄断一样制定高价战略，它的目的绝非通过高价来限制销售，而是通过以合理的价格为消费者创造价值，来开辟出新的需求。这使

得企业从一开始就尽可能降低成本，并尽可能保持低价以阻止潜在的模仿者。如此一来，消费者受益，社会福利有效提高，形成了消费者、企业、社会都获益的多赢局面。